

LOGISTIikkaSTRATEGIAN LUOMINEN

Case: Koulutuskeskus Salpauksen logistiikka-ala

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden logistiikan koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Kevät 2010
Pasi Suhonen

Lahden Ammattikorkeakoulu
Liiketalouden logistiikan koulutusohjelma

PASI SUHONEN:

Logistiikkastrategian luominen
Case: Koulutuskeskus Salpauksen logis-
tiikka- ala

Logistiikan opinnäytetyö

40 sivua, 1 liitesivu

Kevät 2010

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön päätarkoituksena on luoda logistiikkastrategia ammatilliseen oppilaitokseen. Kohdeoppilaitoksena on Koulutuskeskus Salpaus Lahdessa. Suomalaisilla ammatillisilla oppilaitoksilla on useita eri toimintoihin liittyviä strategioita, mutta vain harvoilla on oma logistiikkastrategia. Tämän tutkimuksen päätavoitteena on luoda käytännöllinen, tehokas ja taloudellinen logistiikkastrategia Salpauksen logistiikka-alalle.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa perehdytään strategiaan, strategiseen suunnittelu- prosessiin, logistiikkaan ja logistiikkastrategiaan. Päätavoitteena on saada selkeä ja perusteellinen kuvaus logistiikkastrategian suunnitteluprosessista ja sen sovel- tumisesta ammatilliseen oppilaitokseen.

Koska kyseessä on laadullinen tutkimus, aineistoa kerätään pääosin havainnoimal- la. Aineistoa saadaan myös Salpauksen logistisista dokumenteista, arkistoista, avainhenkilöiden haastatteluista ja eri yritysten verkkosivuilta.

Tutkimustuloksina saadaan luotua logistiikkastrategia ja todetaan, että pääasia suunnitteluprosessissa on informaation tehokas kulku kaikkien prosessiin osallis- tuvien henkilöiden kesken. Kaikki tieto tulee dokumentoida huolellisesti ja tehok- kaalla henkilöstön koulutuksella varmennetaan strategian toteutus. Jokaisen osal- listujan tulee sitoutua sekä strategian suunnitteluun että sen toteutukseen. Strategi- an toteutuminen tulee varmistaa ammattimaisella johtamisella. Tutkimustulosten loppuosassa esitellään yksi malli käyttöön otettavasta logistiikkastrategiasta Koulu- tuskeskus Salpauksessa.

Avainsanat: logistiikkastrategia, suunnitteluprosessi, Koulutuskeskus Salpaus, ammatillinen oppilaitos

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Logistics

SUHONEN PASI:

Creating a Logistics Strategy
Case: Salpaus Further Education

Bachelor's Thesis in Business Logistics 40 pages, 1 appendix

Spring 2010

ABSTRACT

The main purpose of this thesis is to create a logistic strategy for a vocational school. Salpaus Further Education in Lahti is the case company for this study. In Finland there are many different kinds of strategies in vocational schools, but only a few have their own logistic strategy. The main goal of this thesis is to create a practical logistic strategy for the case company. This logistic strategy should perform effectively and economically.

The topics discussed in the theoretical part of the thesis include the issues of strategy, the planning process, logistic and logistic strategy. The main purpose is to make a clear and thorough description on the planning phases in the creation of a logistic strategy for vocational school as well as to examine its applicability to a vocational school system.

The research is carried out based on the qualitative approach and the data for the empirical part was collected by means of observation. Data are also gathered from logistics documents in at Salpaus, archives, interviews and also from web sites of various organisations.

The research results indicate logistic strategy. The main issue in a planning process for a logistics strategy is to ensure the dissemination of information between the strategy-makers. All information needs to be documented carefully. And with effective training for employees the implementation of the strategy will be secured. Each participant needs to commit to both the planning stages of the logistic strategy as well as its implementation. Furthermore, professional management is needed to ensure the implementation of the strategy. A logistics strategy model that could be implemented for Salpaus further education has been presented at the end of the thesis, by the researcher.

Key words: logistic strategy, planning process, Salpaus Further Education, vocational school

SISÄLLYS

LOGISTIIKKASTRATEGIAN LUOMINEN	I
Case: Koulutuskeskus Salpauksen logistiikka-ala	I
1 JOHDANTO	1
1.1 Tutkimuksen taustaa	1
1.2 Tavoitteet, tutkimusongelma, raja	2
1.3 Tutkimusmenetelmät	3
1.4 Tutkimuksen rakenne	4
2 STRATEGINEN SUUNNITTELUPROSESSI JA LOGISTIIKKASTRATEGIA	6
2.1 Strategia	6
2.2 Strateginen suunnitteluprosessi	7
2.3 Logistiikka	9
2.4 Logistiikkastrategiat	11
3 KOULUTUSKESKUS SALPAUS	15
3.1 Organisaatio	15
3.2 Laatu	16
3.3 Salpauksen strategiat	17
3.4 Logistiikka-ala	18
4 LOGISTIIKKASTRATEGIAN MUODOSTAMINEN	20
4.1 Logistiikkatoimintojen nykytila Koulutuskeskus Salpauksessa	20
4.2 Kuljetukset	21
4.3 Kehittämistarpeet	23
4.4 Logistiikkastrategian kehittämisen tavoitteet johtamisnäkökulmittain	25
4.5 Teknologian hyödyntäminen	26
4.6 Yhteistyö ja verkostoituminen	28
4.7 Ekologisuus	29
4.8 Riskit	30
4.9 Logistiikkastrategia	31
4.10 Logistiikkastrategian toteutus	32
4.11 Johtopäätökset	34

5	YHTEENVETO	36
	LÄHDELUETTELO	38

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustaa

Koulutuskeskus Salpaus on ammatillisen koulutuksen järjestäjä osana Päijät- Hämeen koulutuskonsernia. Toimialueena on Päijät-Häme ja Koulutuskeskus Salpaus järjestää koulutusta nuorille ja aikuisille. Koulutuskeskus Salpauksen osana toimii teollisuusalojen tulosityksikkö, johon kuuluu auto- ja logistiikka-alan koulutus. Logistiikka-alalla järjestetään koulutusta mm. autonkuljettajille, jotka työllistyvät koulutuksen jälkeen henkilö- ja tavarakuljetuksia hoitaviin yrityksiin. Yksi osa koulutusta on toimia kuljettajina Salpauksen kuljetustoimistossa. Kuljetustoimisto toimii Vipusenkadun toimipisteestä käsin opettajajohtoisesti. Kuljetustoimistolla on käytössään lähes koko Salpauksen ajoneuvokalusto. Ajoneuvoina on henkilöautoja, pakettiautoja, kuorma- ja linja-autoja, ajoneuvoyhdistelmiä ja moottorityökoneita yhteensä yli 20 kappaletta.

Kuljetustoimiston ajot hoidetaan pääosin logistiikan koulutuksiin liittyvinä harjoitusajoina, joissa oppilaat toimivat kuljettajina. Osa oppilaista vastaanottaa kuljetustilauksia kirjaten ne ajon seurantajärjestelmään. Järjestelmä toimii toistaiseksi puhelin- sähköpostitilaus periaatteella, jossa tilatut kuljetukset kirjataan käsin ajovuorolistaan. Kuljetuksen tilausvaiheessa ajojärjestelijällä ei ole varmuutta kuljetuksen toteutuksesta, sillä nykyjärjestelmässä ei ole toteutusresurssia nähtävillä. Toteutusresurssilla tarkoitetaan opiskelijaryhmien opintojen toteutussuunnitelmaa, josta nähdään ajokoulutuksessa kulloinkin oleva ryhmä.

Salpauksen logistiikkastrategian puuttuminen, Päijät-Hämeen Koulutuskonsernin liikelaitosten lisääntyvä kuljetustarve, logistiikan koulutuksen harjoitusten käytännönläheisyyden tarve ja jo toimivien kuljetusten tehottomuus ja päällekkäisyydet saivat tarpeen logistiikkastrategian luomiselle Koulutuskeskus Salpaukseen. Strategia mahdollistaa niin henkilöstölle kuin opiskelijoillekin innovatiivisen, hyödyllisen ja taloudellisen oppimis- ja työskentely-ympäristön. Elinkeinoelämä pystyisi

samalla hyötymään logistiikkastrategian mukanaan tuomista palvelumahdollisuuksista.

Logistiikkastrategiaa ei ole tutkittu Suomessa paljon. Logistiikasta ja erilaisista strategioista löytyy paljon tutkittua tietoa. Euroopassa ja muualla maailmassa on tehty paljon tutkimuksia logistiikkastrategioista, sillä monilla mailla on oma kansallinen logistiikkastrategia. Suomen kansallinen logistiikkastrategia valmistuu toukokuussa 2010, mikä aikanaan tuo aiheesta mukanaan tutkimuksia ja tieteellisiä kirjoituksia.

1.2 Tavoitteet, tutkimusongelma, rajaus

Tutkimuksella oli selkeät tavoitteet. Koulutuskeskus Salpaukselta puuttuu logistiikkastrategia. Logistiikan koulutusala ylläpitää kuljetustoimistoa, joka hoitaa Salpauksen sisäisiä henkilö- ja tavarakuljetuksia. Konsernin ulkopuolisia kuljetustarpeita on jonkin verran, lähinnä Päijät-Hämeen talousalueen kuljetusliikkeille. Ajoneuvojen kuljettajina toimivat logistiikka-alan opiskelijat ja henkilökunta. Järjestelmä toimii tällä hetkellä tehottomasti. Toiminnoilta puuttuu suunnitelmallisuus, koordinointi ja seuranta. Salpauksen logistiset toiminnot tarvitsevat oman strategian, jonka pohjalta suunnitelmallinen ja operatiivinen toiminta sekä toiminnan arviointi toteutetaan. Koulutuskeskus Salpauksen logistiikan alan koulutuksen tavoitteena on saattaa opiskelijat sellaisten valmiuksien omaajiksi, joilla he pystyvät toimimaan logistiikan alan työtehtävissä liittyen kuljetustoimintaan. Logistiikkastrategian myötä koulutuksen toteutus muuttuu laadukkaammaksi, tehokkaammaksi ja taloudellisemmaksi. Logistiikkastrategia mahdollistaa paluu- ja kierrätyslogistiikan huomioimisen entistä paremmin.

Tutkimusongelma on: Miten luoda toimiva logistiikkastrategia Koulutuskeskus Salpaukselle? Tutkimusongelmaan haetaan vastauksia tunnistamalla olemassa oleva järjestelmä ja löytää siinä olevat puutteet, tehottomat toiminnot ja palvelun tasot. Niiden pohjalta luodaan uutta järjestelmää, joka mahdollistaa toimivan lo-

gistisen kuljetuspalvelujärjestelmän ja tulevaisuuden nopeatkin muutokset oppilaitosympäristössä ja koulutusjärjestelmässä.

Tutkimus rajataan koskemaan Päijät- Hämeeen Koulutuskonserniin kuuluvan Koulutuskeskus Salpauksen teollisuusalojen tulosityksikössä toimivan logistiikka-alan koulutusta ja siihen liittyviä toimintoja, lähinnä henkilö- ja tavarakuljetuksia. Logistiikka-alan koulutus käsittää tässä yhteydessä ainoastaan kuorma-auton, linja-auton ja yhdistelmäajoneuvon kuljettajien koulutusohjelmat. Koulutukseen liittyvät toiminnot ovat asiakaskuljetusten hoitaminen. Koko Salpauksen logistiikka-strategian muodostaminen tulisi olemaan niin laaja, ettei se tule kysymykseen joh-tuen organisaation useista toimipisteistä ja niiden itsenäisistä toimintatavoista. Koulutusalojen toteutuksien eroavaisuudet eivät mahdollista kuin yleiset linjauk-set mahdolliselle logistiikkastrategialle.

1.3 Tutkimusmenetelmät

Tämän tutkimuksen tutkimusote on induktiivinen, jossa edetään yksityiskohtaisista havainnoista kokonaisuutta selittäviin merkityksiin. Kuten Hirsjärvi, Remes & Sajavara (2008, 260) toteavat, empiirisiä havaintoja tulkitaan nostaen esiin merki-tyksellisiä teemoja. Avainkategorioiden ja täsmentyneen havaintomateriaalin poh-jalta luodaan uusi teoreettinen tausta ja pohdiskeluja varten tarvittavat selitysmal-lit.

Koska kyseessä on kvalitatiivinen tutkimus, aineistoa kerätään pääosin havain-noinnilla. Haastatteluilla ja arkistoja tutkimalla saadaan tarvittavaa lisätietoa. Haastateltavina on Liikenne- ja viestintäministeriön logistiikka- alan asiantuntija, yli-insinööri Jari Gröhn, jonka vastuulla on Suomen kansallisen logistiikkastrate-gian luominen. Muut haastatellut ovat kolmen kuljetusalan oppilaitoksen logistiikan opettajat Reijo Sippola Työtehoseuran Ammatillisesta Aikuiskoulutuskeskuk-sesta, Marko Eskelinen Ylä- Savon Ammattiopistosta ja Teuvo Lalli Oulun Am-mattiopistosta. Tutkimuksen kirjoittaja on toiminut opettajana Koulutuskeskus

Salpauksen logistiikka-alalla kuusi vuotta. Kuljetusalan kokemusta hänellä on 22 vuotta, joista logistiikan opettajana 14 vuotta. Hän on luonut alustavan järjestelmän Salpauksen kuljetuksille, mutta työtehtävien muutosten vuoksi kuljetustoitomiston kehitystyö on jäänyt kesken. Kirjoittajan, muun henkilöstön, opiskelijoiden ja yhteistyökumppaneiden havainnot ovat avainasemassa primaariaineiston keruussa. Sekundaariaineistoa kerätään valmiista kirjanpidosta.

Case - eli tapaustutkimus on empiirinen tutkimus, joka käyttää monipuolista ja monilla eri tavoilla hankittua tietoa analysoimaan tiettyä nykyistä tapahtumaa tai toimintaa tietyssä rajatussa ympäristössä. Tarkoituksena on tutkia intensiivisesti tiettyä, tavallisesti jotakin sosiaalista kohdetta, esimerkiksi yksilöitä, ryhmiä, laitoksia, yhteisöjä. Tutkimuskohteena voivat olla esimerkiksi kohteiden taustatekijät, ajankohtainen asema, tilanne ja ympäristötekijät. Koska yleensä on kysymys hyvin monista yhdessä vaikuttavista seikoista, pyritään saamaan niistä mahdollisimman kokonaisvaltainen, seikkaperäinen ja tarkka kuvaus. (VirtuaaliAMK, 2010.)

Tämän tutkimuksen kohde on Lahdessa toimiva toisen asteen ammatillinen oppilaitos, jonka yksi koulutusaloista on logistiikka-ala. Oppilaitoksilla ei yleensä ole omaa logistiikkastrategiaa, mikä on selvä puute koulutuksen laadullisten lähtökohden suhteen, etenkin logistiikan alan oppilaitoksissa. Koulutuskeskus Salpauksen tuleva logistiikkastrategia rakentuu palvelemaan itse oppilaitosta ja sen kaikkia sidosryhmiä. Logistiikan koulutuksessa strategia toimii johtajatuksena päivittäisessä opiskelijoiden ohjauksessa.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tämä tutkimus rakentuu logistiikkastrategian luomiseen liittyvien osatekijöiden ympärille. Tutkimuksen rakenne noudattaa selkeää ja yksinkertaista linjaa, jossa tutkimustuloksiin ja johtopäätöksiin edetään johdonmukaisesti. Johdannossa kerrotaan aiheen valintaan ja tutkimuksen syntyyn johtaneista tekijöistä Koulutuskeskus Salpauksessa. Johdannosta ilmenee myös perustelut tutkimusaiheen valinnalle.

ja merkitykselle. Tutkimusasetelmassa määritellään tutkimuksen tavoite, tutkimusongelmat ja selvitetään menetelmien valintaan vaikuttavia tekijöitä. Tutkimuksen rajaukselle määritellään selkeät reunaehdot.

Teoreettisessa viitekehyksessä keskitytään teorian pohjalta strategioihin yleensä edeten erilaisista strategiarakenteista suunnitteluprosessien kautta logistiikkastrategioihin. Viitekehyksessä kuvataan oppilaitosympäristön logistiikkastrategian rakentuminen kartoitusvaiheesta toimivaan järjestelmään. Oppilaitosten logistiikkastrategiat eivät ole kovin yleisiä, joten teoriaa haetaan logistiikan alan yrityksistä Suomesta ja ulkomailta.

Tutkimuksen kolmas osio käsittelee kohdeyritystä. Organisaation esittelyn myötä teksti etenee yrityksen laatutekijöihin esitellen ylimmän konsernistrategian ja alemmat laatu- ja henkilöstöstrategiat. Päijät-Hämeen Koulutuskonsernin strategia toimii suunnannäyttäjänä logistiikkastrategian luomisessa. Logistiikka- alan koulutus kuvataan yleisellä tasolla.

Neljännessä osiossa luodaan Koulutuskeskus Salpaukselle logistiikkastrategia. Nykytilakartoituksesta saatu informaatio toimii kulmakivenä luotaessa uutta järjestelmää. Luodut logistiikan strategiset linjaukset tulevat asteittain käyttöön kohdeyrityksessä ja niitä arvioidaan ja kehitetään säännöllisesti. Strategian esittely painottuu koulutuksellisiin näkökulmiin huomioiden oppilaitoksen yhteiskuntavastuu.

Viidennen osion yhteenvedossa kootaan yhteen saadut tutkimustulokset. Logistiikkastrategian muodostamisen ja sen käyttöönotosta tehdään johtopäätöksiä tulevaisuuden suhteen. Lisäksi aihetta lähestytään uuden järjestelmän toimivuuden näkökulmasta edeten uusiin innovaatioihin ja kehitystyöhön.

2 STRATEGINEN SUUNNITTELUPROSESSI JA LOGISTIIKKASTRATEGIA

2.1 Strategia

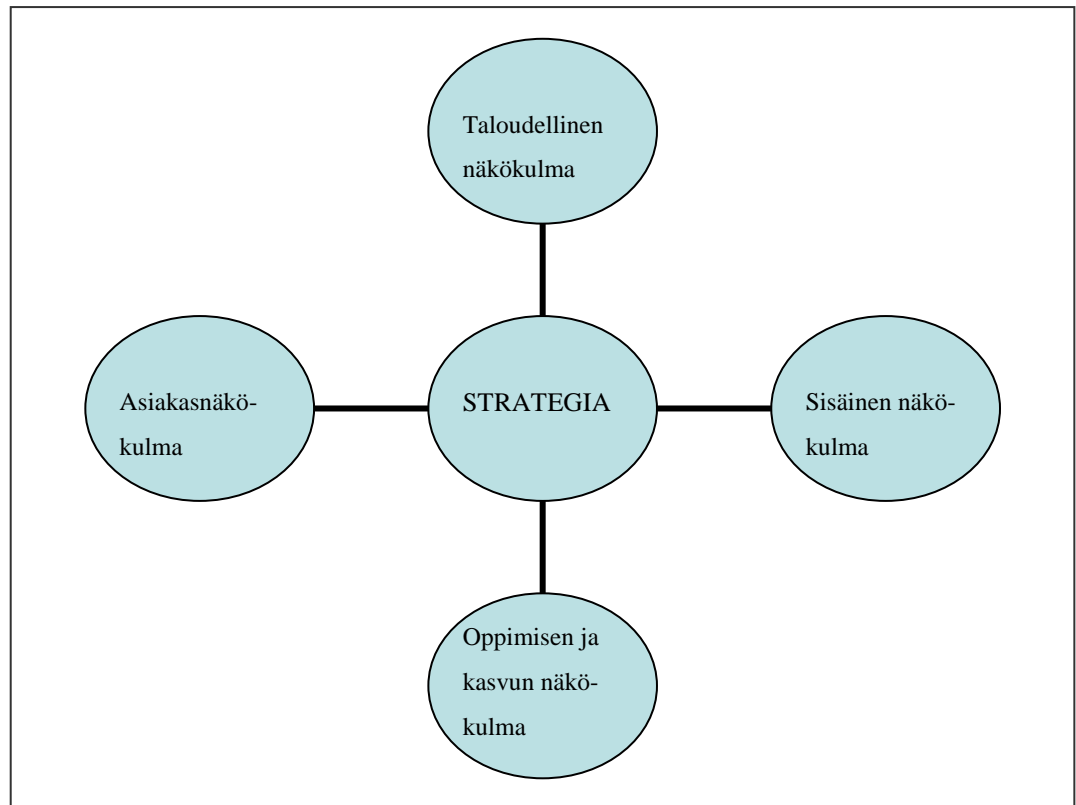
Strategia-käsitteellä on lähes yhtä monta määritelmää kuin on määrittelijöitäkin. Historiassa strategia juontaa juurensa antiikin Kreikan sodankäyntiin liittyvään suunnitelmaan vihollisen nujertamiseksi. Liike-elämään strategia siirtyi teollisten vallankumousten aikaan yritysten pyrkiessä kehittämään johtamistaitojaan. Nykyään strategiaa esiintyy kaikkialla, vaikka yritysmaailmassa se on esiintynyt pisimpään. Strategioiden käyttö monipuolistunut siinä määrin, että harva yritys pärjää ainoastaan yhdellä strategialla. (Juuti & Luoma 2009, 24.)

Hakanen (2004, 15) vertaa strategiaa malliin, jossa mallin avulla pyritään tuomaan esille niitä olennaisimpia asioita ja yhteyksiä, joiden avulla yrityksen kehittämistä ja tulevaisuuden hallintaa voi ymmärtää selkeämmin. Samassa yhteydessä Hakanen (2004, 16) esittää strategian käsitteen suunnitelmaksi, juoneksi, malliksi, asemaksi ja näkökulmaksi.

Johnson & Scholes (2002, 10) esittävät strategian olevan organisaation suunta ja laajuus pitkällä aikavälillä, millä saavutetaan etua organisaation kautta kokoonpanoresurssien muuttuvassa ympäristössä täyttäen kaikkien sidosryhmien odotukset. Heidän mukaan strategian luomiseen liittyy aina organisaation arvot, visio, missio ja tavoite.

Kaplan & Norton (2004, 31 – 33) mallintavat strategioita kartoilla, joissa tulevat esiin yritysten strategioiden painotukset eri osa-alueilla. Strategiakartat kuvaavat, kuinka organisaatio tuottaa arvoa. Kirjoittajat kuvaavat strategiaa neljästä eri näkökulmasta (kuvio 1). Taloudelliset mittarit ilmaisevat, tukeeko yrityksen strategia ja sen toteutus yrityksen talouden kehittymistä. Asiakasnäkökulman mittareina ovat mm. asiakastyytyväisyys, asiakkuuksien hankkiminen ja säilyttäminen, kannattavat asiakassuhteet sekä markkinaosuus. Nämä kaikki sisältävät yhdessä arvopäätöksen asiakkaalle, jolla pyritään kohtelevan asiakasta paremmin kuin kilpaili-

jat. Sisäisessä näkökulmassa määritellään yrityksen toiminta-, asiakas-, innovaatio- ja yhteiskunnalliset prosessit, joilla toteutetaan asiakkaalle annettu arvolutaus ja parannetaan tuotantoprosesseja sekä alennetaan kustannuksia.



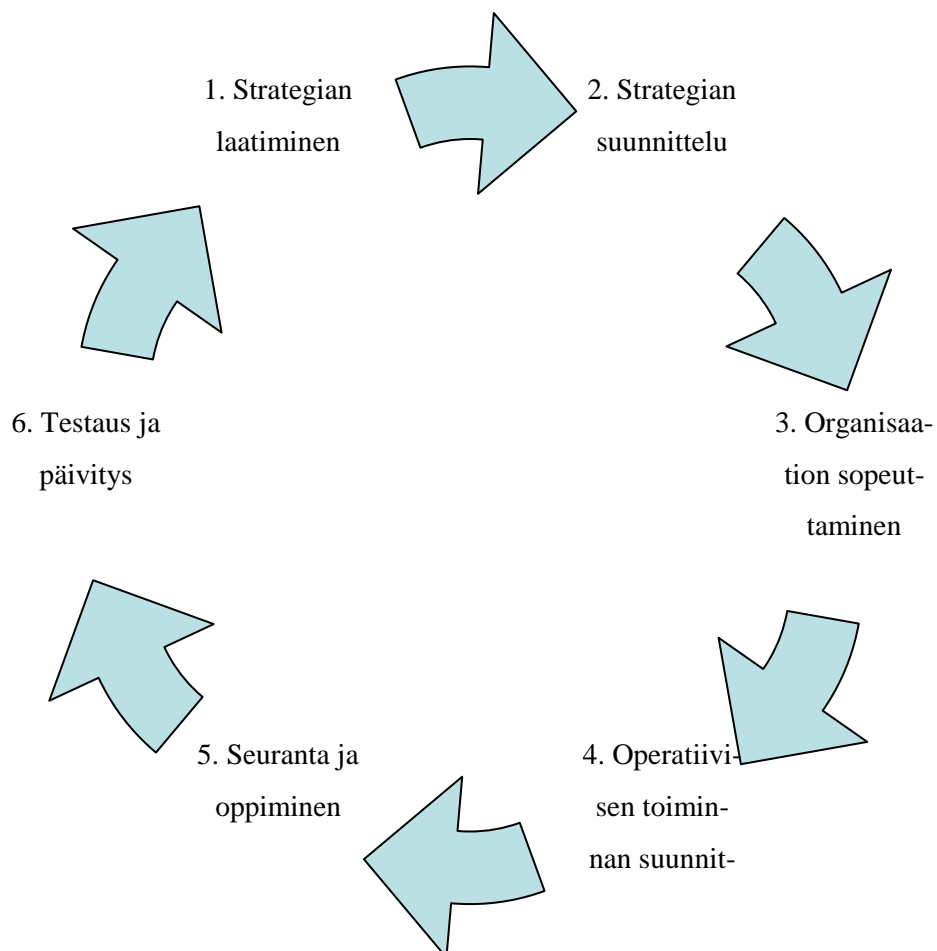
Kuvio 1. Strategiakartta (Kaplan & Norton, 2004, 30)

2.2 Strateginen suunnitteluprosessi

Hakanen (2004, 217) esittää strategisen suunnitteluprosessin lähtevän liikkeelle perusteista, jossa toimintaympäristöä analysoidaan nykytilanteen kartoittamiseksi. Vision selkeä ilmaisu, sen haasteellisuus ja linjaus yrityksen arvoihin sekä kulttuuriin luovat selkeän suunnittelualustan strategiavalinnoille. Näissä valinnoissa strategialle määritellään teemat, painopistealueet, yrityksen liiketoiminta-alueet, arvolutaus ja kilpailustrategia. Strategian konkretisoinnissa luodaan selkeät tavoitteet, määritellään mittarit, muotoillaan kehitysalueet ja arvioidaan tarvittavat resurssit sekä budjetoinnit. Itse toteutus saadaan aikaan selkeillä vastuilla, riittävällä tiedotuksella strategian ymmärrettävyyden suhteen. Kaikkien osallistuminen ja tarvitta-

vat palkitsemiset tulee huomioida. Lopuksi jää jäljelle varmistaminen, jossa strategian toteutumista seurataan jatkuvasti ja strategiatyön saaminen jokapäiväiseksi toiminnaksi vakiinnuttaa sen pysyvästi.

Myös Kaplan & Norton (2009, 56) lähtevät strategisessa suunnitteluprosessissa liikkeelle toiminta-ajatuksesta, arvoista ja vision selkeyttämisestä. Ensimmäisen vaiheen tavoitteena on organisaation päämäärän ja toimintatavan suuntaviivojen vahvistaminen riittävän korkealle tasolle. Toisessa vaiheessa suoritetaan strategia-analyysi, jonka tavoitteena tunnistaa strategiaan vaikuttavat tapahtumat, tekijät ja kokemukset. Organisaation sopeuttaminen koko henkilöstön osalta tulee huomioida tässä yhteydessä. Kolmannessa vaiheessa muotoillaan strategia, jossa määritellään organisaation kilpailukenttä ja kilpailutekijät. Strategian toteutumista tulee seurata jatkuvasti ja siihen liittyvät testaus ja päivitys tulee hoitaa ajallaan. Kirjoittajat muodostavat näistä suunnitteluprosessin osista strategiakartan, joka toimii organisaation työkaluna yhteisen päämäärän saavuttamisessa (kuvio 2).



Kuvio 2. Suunnitteluprosessin strategiakartta (Kaplan & Norton 2009, 92)

Tervonen (2003, 120) lähestyy strategian muodostamista arkkitehtuurin mallilla. Siinä keskitytään aluksi tulevaisuusnäkyymiin, josta siirrytään nykytilan olosuhteiden kartoitukseen. Vision laadinnan ja liikeidean kirkastamisen jälkeen muotoiluun päämäärät ja täsmennetään toimintakokonaisuudet. Näiden alkutoimien avulla pystytään hahmottamaan organisaation strategiset peruslinjaukset. Päämääristä siirrytään toimintakokonaisuuksien muotoiluun ja tavoitteista tehtävien sekä hankkeiden päättämiseen. Strategian vahvistamisessa arvioidaan resurssit, ja sovietaan toimintatavat. Strategiaa tulee täsmentää useita kertoja laadinnan eri vaiheissa, jossa visionäärinen tavoitetila tulee olla määritelty selkeästi.

2.3 Logistiikka

Vaikka logistiikan juuret kantautuvat aina 1600-luvun Ranskan armeijan materiaalihuollon toimintoihin, on logistiikka esiintynyt terminä yritysten toiminnoissa vasta 1900-luvun puolen välin jälkeen. Logistiikan vaikutus yrityksen kannattavuuteen lienee kiistaton. Yrityksen toimiala vaikuttaa merkittävästi logistiikan määrään ja tarpeellisuuteen. Logistiikan tavoitteina ovat kustannustehokkuus, palvelutehokkuus ja läpimenoaikojen lyhentäminen.

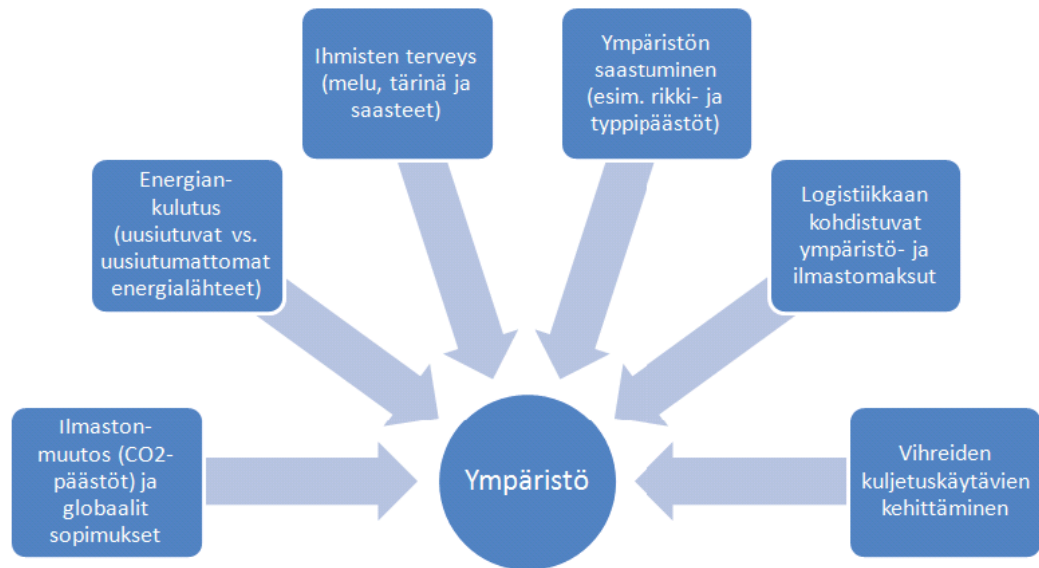
Karruksen (2001,13) mukaan logistiikalla tarkoitetaan materiaali-, tieto- ja pääomavirtojen, hankinnan, tuotannon, jakelun ja kierrätyksen, huolto- ja tukipalvelujen, varastointi-, kuljetus-, ja muiden lisäarvopalvelujen sekä asiakaspalvelun ja –suhteiden kokonaisvaltaista johtamista ja kehittämistä. Vaikka logistiikka on käsitteenä vielä nuori, yritysten perustoimintoihin se on kuulunut jo kauan. Nykykäsitteenä logistiikka on muodostunut materiaali- ja kuljetustalouden perillisenä kuvaamaan lähinnä materiaalisten hyödykkeiden toimittamiseen liittyviä koordinoitavia tehtäviä.

Ritvanen & Koivisto (2007, 16) esittävät logistiikan toimintamalleiksi verkostoitumista, kansainvälistymistä, sähköistä liiketoimintaa, tiedon hallintaa, yhteiskun-

tavastuuta sekä tutkimus- ja kehitystyötä. Kirjoittajat näkevät näiden kaikkien mallien kytkeytyvän tiiviisti toisiinsa yrityksen etsiessä menestyskanavia hyvinkin vaihtelevassa ja muutosalttiissa maailmantaloustilanteessa. Myös Inkiläinen (2009, 14) mainitsee yhteiskuntavastuun merkittävän roolin logistiikan toiminnoissa. Taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristöllisen vastuun kantaminen onkin noussut menestyvän yrityksen yhdeksi kilpailutekijäksi.

Viimeisimmän logistiikkaselvityksen (LVM 2009 B) mukaan logistiikka on keskeinen tekijä etenkin suurten yritysten kilpailukyvyille. Suurimpina uhkatekijöinä tutkituissa yrityksissä nähtiin kysynnän nopea heikkeneminen ja kustannusten nousu. Logistiikkakustannusten nousua oli tapahtunut ja sen osuus yritysten liikevaihdoista oli 14,2 %. Tärkeimpinä kehityskohteina nähtiin asiakaspalvelun parantaminen ja kustannusten alentaminen.

Vihreä logistiikka esiintyy usean kirjoittajan teksteissä. Inkiläinen (2009, 89) viittaa tekstissään logistisen ketjun vihreiden tavoitteiden käyttöönoton vaativan suuren joukon muutoksia totuttuihin toimintatapoihin, prosesseihin ja asenteisiin. Hänen mukaansa esimerkiksi kuljetuslogistiikan vihreitä tekoja ovat kuljetustarvetta vastaava kalusto, osakuormien välttäminen, älyreitit ja kuljetusmuotojen vaihtelu. mittariksi kirjoittaja esittää tonnakilometrejä ja polttoaineen kulutusta. Valmisteilla olevassa kansallisen logistiikkastrategiasta kertovassa selonteossa (LVM, 2009 C) logistiikan ympäristöhaasteina mainitaan ympäristön saastuminen ja siihen liittyvä ilmastonmuutos, ihmisten terveys, energian kulutus, logistiikkaan liittyvät ympäristö- ja ilmastomaksut sekä vihreiden kuljetuskäytävien kehittäminen (kuvio 3). Kierrätyslogistiikka tarkoittaa tuotteiden ja niiden osien kierrättämistä elinkaarensa alusta loppuun ja se perustuu tuotteiden elinkaarianalyysiin, jolla selvitetään tuotteiden ympäristövaikutuksia koko elinkaaren aikana. Se on yleensä osa yritysten ympäristöstrategiaa ja alkunsa kierrätyslogistiikka on saanut viranomaisten ja yleisön vaatimuksista.



Kuvio 3. Logistiikan ympäristöhaasteet (LVM, 2009 C)

Älyliikenne tulee olemaan tulevaisuudessa merkittävä osa logistiikkaa, etenkin tavara- ja henkilöliikenteen sektoreissa. Älyliikenteellä tarkoitetaan tieto- ja viestintätekniikan hyväksikäyttöä liikenteessä liikkumisen helpottamiseksi. Älykäs liikennejärjestelmä tarjoaa tienkäyttäjille kokonaisen palveluketjun tiedon keruusta, käsittelystä ja jakelusta matkojen suunnitteluun sekä liikkumisen aikaisiin tiedotteisiin. Suomeen on valmisteilla älyliikenteen strategia, joka on lausuntokierroksella todettu tarpeelliseksi ja hyödylliseksi.

2.4 Logistiikkastrategiat

Logistiikkastrategia ei ole uusi aihe, sillä siitä on kirjoitettu ja keskusteltu yli kaksikymmentä vuotta. Yleisimmin logistiikkastrategiaa kuvataan melko yleisesti keskittyen vain tiettyyn logistiikan osa-alueeseen. Logistiikan erityisestä asemasta tai logistiikkastrategian laaja-alaisuudesta ei monessakaan artikkelissa ole mainintaa.

Logistiikkastrategia on tieteellistä arviointia mahdollisimman kustannustehokkaan menetelmän luomiselle tavarantoimittajien, henkilöiden tai tiedon toimituksessa saavuttaen

tavoiteltu palvelutaso. Yritysten olisi tärkeää tunnistaa logistiikkastrategian liittyminen itse tuotteeseen, asiakkaisiin tai alueeseen, jotta toimitusketju olisi dynaaminen ja tehokas. (KOM-International 2010.)

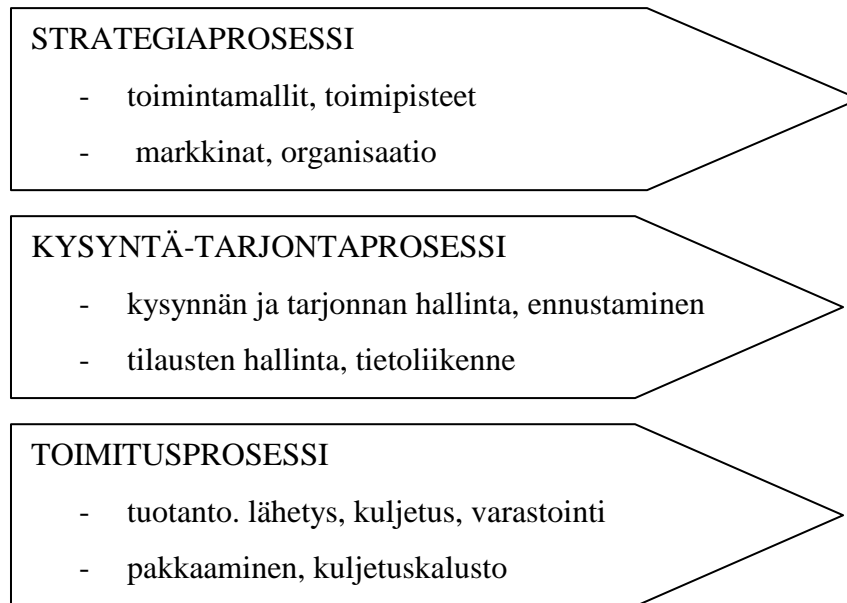
Logistiikkastrategia rakentuu (Robeson ym. 1994) mukaan neljän tason tehtäväkokonaisuuden osasta. Toteutustasolla tarkoitetaan tietojärjestelmien, toimintatapojen, toimintojen, tilojen, laitteiden, organisaation ja muutosten tilan hallinnan analyysiä. Toiminnallisen tason toteutuskohteita ovat varastojen suunnittelu, niiden toiminta, kuljetusten ja materiaalien ohjaus. Rakenteellisessa tasossa suunnitellaan kanavat ja verkostostrategia. Strategisen tason osalle jää asiakaspalvelun hallinta. (Karrus 2001, 365.)

Suomen logistiikkakustannusten korkea taso ja logistiikan suuri merkitys Suomelle ovat merkittävin syy liikenne- ja viestintäministeriön johdolla valmisteltavaan kansalliseen logistiikkastrategian valmistelemisen aloittamiseen. Se on kirjattu hallitusohjelmaan ja sen on määrä valmistua tällä hallituskaudella. Strategiaa valmistelevalle virkamiehelle Jari Gröhnin mukaan kansallinen logistiikkastrategia valmistuu toukokuussa 2010. Hänen mukaansa Euroopan maista Saksalla, Tanskalla ja Englannilla on omat logistiikkastrategiansa. Ruotsissa kansallinen logistiikkastrategia on valmisteilla Suomen tapaan. Sujuva logistiikka on elinkeinoelämän ja etenkin vientiteollisuuden kilpailukyvyn kannalta tärkeää. (Gröhn 2010.)

Kuten Liikenne- ja viestintäministeriön kansallisen logistiikkastrategian valmistelusta kertovassa sähköisessä julkaisussa (LVM 2010 C) mainitaan, Suomen logistisen kilpailukyvyn säilyttäminen edellytyksenä on panostaminen logistiseen osaamiseen ja sitä tukevaan tutkimus- ja kehittämistoimintaan. Tieto- ja viestintätekniologioiden sekä muun teknologian mahdollisuuksia hyödyntäminen mahdollisimman laajasti on myös esillä samoin kuin kuljetuspalvelujen ympäristövaikutusten hallittavuus nykyistä paremmin. Liikenne- ja viestintäministeri Vehviläinen (2008) linjaa puheessaan logistiikkastrategiaa seuraavasti:

Logistiikkastrategian tulee rakentaa yhteistyötä toimijoiden kesken, mutta myös selkeyttää työnjakoa markkinoiden ja poliittisten ratkaisujen välillä. Sen tulee kirkastaa erityisesti liikennepoliitiikan rooli ja tehtävät. Selvää on, että hyvä liikenteen infrastruktuuri on logistiikalle välttämätön, mutta se ei riitä. Logistiikkastrategiassa liikennepoliitiikan muihin tärkeisiin tehtäviin kuuluu varmistaa, että markkinatalous toimii logistiikkaketjun kaikissa osissa. Palveluiden tarjonnassa tulee aidosti kilpailla. Liikennepoliitiikan vastuulla on, että kuljetusmarkkinoilla kilpaillaan terveesti; toisaalta liikennemuotojen välillä, mutta myös niiden sisällä.

Yrityksen johdon tulee määritellä logistiikkastrategiansa. Se voi olla tiedostettu tai tiedostamaton, riippuen yrityksen koosta ja toimintamalleista. Logistiikkastrategiassa määritellään logististen toimintojen ohjausta, toteutusta ja kehitystä. Logistiikkastrategian tulee tukea yrityksen kokonaisstrategiaa. Valveutuneella yrityksellä on oma logistiikkastrategiansa. Suomalaisten yritysten logistiikkastrategiat eroavat toisistaan yrityksen toimialan mukaan. Osalla yrityksistä logistiikan linjat on sisällytetty johonkin muuhun strategiaan, yleensä liiketoimintastrategiaan. Vain harvalta yritykseltä löytyy oma kirjattu logistiikkastrategia julkisista viestimistä. Liikennestrategioita esiintyy runsaasti ja niissä on kuvattu kyseisen alueen tai kunnan henkilö- ja tavaraliikenteen strategisia linjauksia. Toisaalta kaikkien eri strategioiden erillinen kirjaaminen saattaa sekoittaa asiayhteyksiä ja vaikeuttaa toteutusta. Logistiikkastrategia sisältää kolmen tasoisia ratkaisuja (kuvio 4), jotka määrittelevät missä ja millaisia logistisia toimintoja tarvitaan. (LVM 2010 C.)



Kuvio 4 Yritysten logistisen prosessin päätöksenteon tasot (LVM 2010 C)

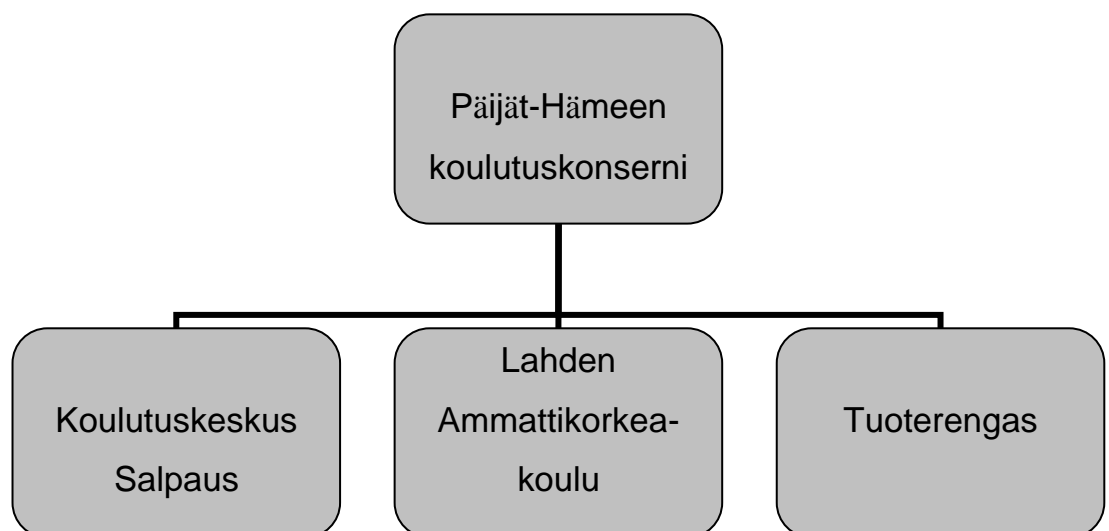
Suomalaisilla kuljetusyrityksillä ei ole omia varsinaisia logistiikkastrategioita, vaan yritykset ovat ottaneet käyttöönsä eriasteisia johtamis-, laatu-, ympäristö- ja turvallisuusjärjestelmiä. Osa niistä on sertifioitu ulkopuolisten organisaatioiden toimesta. Näiden järjestelmien sisällöt kuvaavat ikään kuin yritysten strategioita edellä mainittujen osa-alueiden toiminnoissa. Kuljetusyritykset eivät näe tarpeelliseksi luoda omia logistiikkastrategioita, sillä ne ovat mukana toteuttamassa kuljetusten toimeksiantajiensa strategioita.

Puhelinkyselyn (Eskelinen, Sippola & Lalli 2010) perusteella kuljetusalan oppilaitoksilla ei ole Suomessa omia logistiikkastrategioita. Suurin osa ei näe niitä tarpeellisiksi tai niiden logistiset toiminnot ovat niin vähäisiä, että erillistä strategiaa ei tarvita. Oppilaitosten logistiikkatoiminnot voivat olla myös yritysten tapaan sisällytetty johonkin toiseen strategiaan tai johtamisjärjestelmään. Haastattelujen perusteella voitiin todeta, että logistiikkastrategia tunnettiin terminä huonosti.

3 KOULUTUSKESKUS SALPAUS

3.1 Organisaatio

Koulutuskeskus Salpaus on Päijät-Hämeen Koulutuskonserniin kuuluva itsenäinen liikelaitos, joka hoitaa Koulutuskonsernin puolesta koulutuksen järjestäjän tehtävää Päijät-Hämeen alueella. Konsernin muut tahot ovat Lahden Ammattikorkeakoulu ja Tuoterengas. (kuvio 5). Koulutuskeskus Salpaus järjestää kaikkien alojen ammatillista koulutusta ja lukiokoulutusta nuorille ja aikuisille sekä tekee tiivistä kehittämistyötä elinkeinoelämän kanssa. Koulutuskeskus Salpauksen toimintatuotot noin ovat noin 60 milj.€. Vuosittain Salpauksessa opiskelee lähes 20 000 nuorta ja aikuista opiskelijaa, joista 5080 ammatilliseen perustutkintoon johtavassa koulutuksessa, n. 12 000 aikuiskoulutuksen opinnoissa, n. 1800 oppisopimuskoulutuksessa ja n. 220 lukiokoulutuksessa. Ammatillisia opettajia ja muuta henkilökuntaa Salpauksessa on yli 750. Koulutustarjontana Salpauksella on kaikkien alojen ammatillista koulutusta, joista perustutkintoja lähes 40, ammattitutkintoja ja erikoisammattitutkintoja yhteensä lähes 100 sekä jonkin verran ylioppilastutkintoja. Asiantuntijoiden ja asiantuntijaverkoston osaamista on tarjolla aina muutaman tunnin luennoista pitkiin valmennusohjelmiin. Tarjolla on myös erilaisia kortti-, sertifiointi- ja passikoulutuksia. Kaikilla aloilla on lisäksi lukuisia alakohtaisia lyhytkursseja. (Salpaus 2009 A.)



Kuvio 5. Organisaatiokaavio

Koulutuskeskus Salpaus on perustettu 1.1.2006. Monialainen ammatillista koulutusta ja lukiokoulutusta järjestävä oppilaitos muodostaa Päijät-Hämeen koulutuskonsernissa oman liikelaitoksen. Salpausta johtaa ja ohjaa kuntalain mukaisesti valittu johtokunta, jonka asioiden valmistelu kuuluu rehtorille. Koulutuskeskus Salpauksen johtoryhmän muodostavat rehtori, neljän tulosalueen apulaisrehtorit, viestintä- ja markkinointijohtaja, talousjohtaja, henkilöstöjohtaja sekä rehtorin sihteeri. Salpaus hallinnollisesti toimii neljänä tulosalueena; kunkin tulosalueen toiminnasta vastaa apulaisrehtori. Kullekin tulosalueen koulutusosalalle ja ammatti-/toimialalle on nimetty koulutusjohtajat ja koulutuspäälliköt. Apulaisrehtori, koulutusjohtaja ja koulutuspäällikkö toteuttavat alansa ammatillisen peruskoulutuksen sekä lisä- ja täydennyskoulutuksen palveluja.

Koulutuskeskus Salpauksen arvoina on toimia avoimesti, luottamuksellisesti, vastuullisesti ja toista ihmistä kunnioittaen. Salpauksen missio on vastata toimialueellaan nuorten ja aikuisten kouluttamisesta ja työelämän kehittämisestä. Visiona on klusteroituva ja kansainvälistyvä työelämä saa kilpailukykynsä vaatimaa osaamista Salpauksesta. Tavoitteet ja strategiset painopistealueet ovat laadukas ja henkilökohtaistettu ohjaus ja oppiminen, haluttu opiskelupaikka, osaava työelämäpalvelujen tuottaja ja yhteistyökumppani, alueellisen kilpailukyvyn kehittämistä tukeva osaamisen rakentaminen ja työelämän kehittämisen edistäminen, asiakaslähtöinen ja vetovoimainen asiantuntijuutta arvostava ja vastuullinen oppilaitos. (Salpaus 2009 B.)

3.2 Laatu

Laatutyön tähtäimenä on toiminnan jatkuva parantaminen. Tavoitteena on myös koulutuksen, oppimisen ja työelämän kehittäminen. Koulutuskeskus Salpauksessa laatu- ja suunnittelutyökalujen hallinta ja käyttö ovat osa toimintaa ja opetusta. Ne tukevat osaavan ja ammattitaitoisen henkilöstön työtä ja säästävät aikaa. Jatkuvan parantamisen periaate liittyy kaikkeen toimintaan. Laadun arviointiin Koulutuskeskus Salpauksessa käytetään Euroopan laatupalkintomallia (EFQM). Toimintaa

kuvataan ja arvioidaan vuosittain. Itsearviointin tuloksia hyödynnetään koko Salpauksen strategisessa ohjauksessa sekä kehittämisprojektien suunnittelussa ja toteuttamisessa. Salpauksen laadunhallinta perustuu Total Quality Management -filosofiaan ja jatkuvan parantamisen periaatteeseen. Salpauksen koko toiminnan kuvauksen perusteella toteutetaan itsearviointia, jonka tuloksena saadaan vahvuudet ja parantamisalueet arviointialueittain. Salpauksessa toimii laatuvaastavien tiimi, jonka jäsenet organisoivat eri arviointialueiden kuvaamisen omilla tulosalu-eillaan. Tästä aineistosta kootaan Salpaus-oppilaitoksen yhteinen kuvaus. Tehokas monialaisuuden ja verkottuneisuuden osaaminen hyödynnetään opetus- ja kehittämis-työssä. Henkilöstön osaamisen ja työhyvinvoinnin kehittäminen on ensiarvoisen tärkeä voimavara. Koulutusta säädellään ja ohjataan Eduskunnan hyväksymillä laeilla ja valtioneuvoston antamilla asetuksilla, opetusministeriön asetuksilla sekä opetusministeriön muilla ohjeilla ja asiakirjoilla. Koulutuksen ja opetuksen jatkuva kehittäminen on Salpauksessa jokaisen työtä. Työelämän haasteet ja uudistustarpeet sekä viranomaisohjeet ja -säädökset edellyttävät jokaiselta ajan tasalla pysymistä ja oman toiminnan kehittämistä ja osaamisen vahvistamista. Työelämän kehittämis- ja palvelutehtävän tavoite on ammatillisen aikuiskoulutuksen ja työelämän välinen kiinteä kehittämiskumppanuus. Salpaus toimii yhteistyössä ja asiakaslähtöisesti yritysten tuottavuuden ja kilpailukyvyn parantamiseksi. (Salpaus 2009 C.)

3.3 Salpauksen strategiat

Strategioista ylimpänä on Koulutuskeskus Salpauksen, Lahden Ammattikorkeakoulun ja Tuoterenkaan yhteinen konsernistrategia, jossa ilmaistaan omistajien, neljäntoista ympäristökunnan yhteinen tahtotila tulevaisuuden toiminnan suunnasta. Tämä Päijät- Hämeen koulutuskonsernin konsernistrategia on ylästrategia konsernitason muille strategioille ja tulosalueiden omille strategioille. Konsernitason muut julkilausutut strategiat ovat henkilöstöstrategia ja ympäristöstrategia. Konsernin strategiatyön keskeisin lähtökohta on strategioiden elävyys ja niiden tavoitteet sekä menestystekijät mittareineen on laadittu tasapainoisen tuloskortin (BSC) mallin mukaisesti. Strategian kehittäminen perustuu jatkuvaan arviointiin tulos-

korttien mukaan. Strategiapäivitys käsittää vision, mission, strategisten tavoitteiden ja laatumittareiden tarkastukset. (PHKK 2010 A.)

Ympäristöstrategiassa ilmaistaan ympäristövastuun ja kestävän kehityksen mukaisen toiminnan toteuttamiseen tarvittavat arvojen mukaiset valinnat ja toimintaperiaatteet. Ympäristöasiat ovat huomion kohteena kaikessa toiminnassa jokaisessa tulossyksikössä. Ympäristöstrategian näkökulmina ovat jokaisen konsernilaisen ympäristövastuu, kestävä kehitys, huoli ilmaston muutoksesta ja hyödykkeiden sekä energian ekotehokkuus. Ympäristöstrategian rooli korostuu tulevaisuudessa tiukentuvien määräysten ja lainsäädännön johdosta. (PHKK 2010 B.)

Henkilöstöstrategia linjaa toimenpiteet, joilla turvataan henkilöstön osaaminen ja työssä jaksaminen huomioiden tulevaisuuden haasteet. Konsernin arvojen sisäistäminen ja niiden mukainen toiminta on avain strategian toteutumiselle. Henkilöstöstrategian neljä näkökulmaa ovat henkilöstöprosessit, henkilöstöresurssit, työyhteisön hyvinvointi ja osaamisen kehittäminen sekä henkilöstöpoliittinen vaikuttavuus ja henkilöstöjohtaminen. (PHKK 2010 C.)

3.4 Logistiikka-ala

Koulutuskeskus Salpauksessa toimii teollisuusalojen tulossyksikkö, jonka yksi koulutusala on auto ja logistiikka. Logistiikassa on kolmevuotisen ammatillisen peruskoulutuksen aloituspaikkoja 60. Suuntautumisvaihtoehtoina on autonkuljettaja ja varastonhoitaja. Autonkuljettajan koulutusohjelma aloitti vuoden 2009 syksyllä uudella valtakunnallisella opetussuunnitelmalla opintonsa aloittaneiden osalta. Opetussuunnitelmassa on otettu opeteltavat logistiset aihekokonaisuudet entistä paremmin huomioon.

Autonkuljettajia kouluttaa 8 liikenneopettajaa toimien tiiminä. Tiimin vetäjä organisoii ja viestittää tiiminjäsenten välistä kohtaamista sekä logistiikan toimintaa muille koulutusalan henkilöille. Tiimin sisäinen tiedotuskanava on tiimipalaveri kerran kuukaudessa ja tiimin päättämät asiat kirjataan tiimin vetäjän toimesta op-

pilaitoksen verkkoon kaikkien nähtäville. Samalla alustalla kukin jäsen voi käydä lukemassa pöytäkirjoja tai kirjaamassa seuraavan palaverin asialistaan haluamiaan asioita. Tiimipalavereista menee kutsut koulutuspäällikölle ja koulutusjohtajalle. Tiimin jäsenet tapaavat arkiaamuisin ennen opetuksen aloittamista ja sopivat päivän ohjelmista. Tiimin arvoina on avoimuus, kuunteleminen ja sitoutuminen. Edellisen tiimin vetäjän vetäydyttyään tehtävästä, ei tiimitoimintaa ole juuri ollut logistiikka-alalla.

4 LOGISTIIKKASTRATEGIAN MUODOSTAMINEN

4.1 Logistiikkatoimintojen nykytila Koulutuskeskus Salpauksessa

Koulutuskeskus Salpauksella ei ole tällä hetkellä (v. 2010) voimassaolevaa logistiikkastrategiaa. Kuljetuksiin liittyvät toiminnot ovat irrallaan toisistaan, johtuen osastojen liian vähäisestä yhteistyöstä. Ainoat strategiset linjaukset liittyvät Salpauksen kuljetustoimiston kuljetuspalveluihin. Konsernin intrassa on esillä kuljetustoimiston tiedote, josta selviää käytettävissä oleva kalusto palveluaikoihin ja hinnasto. Tiedotteen säännöllinen päivitys puuttuu. Henkilöstöllä ei ole tarkkaa selvyyttä siitä, mitä palveluita on tarjolla ja yhteyshenkilöiden nimet ovat puutteelliset.

Kuljetustoimiston palvelutaso on heikko. Järjestelmästä puuttuvat nimetyt tekijät, jotka vuorollaan hoitavat ajojärjestelyn, kaluston hoidon, kuljetukset ja toiminnan kehittämisen. Kustannuksia eikä ei valvo kukaan ja kaluston ennakoihoito puuttuu. Kun henkilöstöltä puuttuu motivaatio kyseiseen toimintaan, ei opiskelijoiltakaan voi vaatia suurempaa osallistumista. Kuljetuskalustosta valtaosa toimii samanaikaisesti autokoulun opetusajossa, mikä osaltaan häiritsee järjestelmän toimivuutta.

Koulutuskeskus Salpauksen logistiikkatoimintojen SWOT paljastaa monta kehitettävää osa-aluetta oppilaitoksen toiminnoissa (kuva 4). Vastaavasti Koulutuskeskus Salpauksella on vahvuuksien ja mahdollisuuksien myötä mitä parhaat edellytykset kehittyä logistiikan alan kouluttajana. Toimiva oma logistiikka on yksi perusedellytys logistiikan koulutusta antavan oppilaitoksen koulutuksellisessa laadussa. Logistiikkastrategian luominen helpottaa yhteisten työmenetelmien toteutumista ja merkittäviä kustannussäästöjä.

SWOT Logistiikka, Koulutuskeskus Salpaus	
VAHVUUDET <ul style="list-style-type: none"> • henkilöstön ammatillinen osaaminen • kansainvälisyys • sidosryhmäyhteistyö • innovatiivisuus • monipuolinen kalusto 	HEIKKOUEDET <ul style="list-style-type: none"> • henkilöstöstrategia • johtaminen • muodollisesti pätevät opettajat • yhteistyötaidot • yhteiset toimintamallit
MAHDOLLISUUDET <ul style="list-style-type: none"> • maan johtava oppilaitos • haluttu työpaikka • haluttu opiskelupaikka • kestävä yritys yhteistyö • tulevaisuuden kouluttaja 	UHAT <ul style="list-style-type: none"> • henkilöstön ikääntyminen • työssäjaksaminen • maineen kadottaminen • kiristynvä kilpailu opiskelijoista

Kuvio 6. Salpauksen logistiikkatoimintojen SWOT

4.2 Kuljetukset

Koulutuskeskus Salpauksen logistiikka-ala tarjoaa kuljetuspalveluja koko Päijät-Hämeen koulutuskonsernille. Toiminta perustuu pääasiassa puhelintilausten perusteella suoritettaviin kuljetuksiin. Viikoittaisia vakiokuljetuksia ovat rakennusalan ruokakuljetukset ja Salpauksen lukio-opiskelijoiden henkilökuljetukset. Kou-

lutuskonsernin satunnaisia muita kuljetuksia ovat mm. jätelavojen tyhjennykset kaatopaikalle, erilaiset henkilökuljetukset linja-autolla, Tuoterenkkaan puuraakaine ja valmistuotekuljetukset, erilaiset muutot, lumen kuljetus sekä eri alojen muut tavarakuljetukset. Lisäksi Koulutuskeskus Salpaus on sopinut muutamien kuljetusliikkeiden kanssa kiireavusta.

Logistiikkastrategian rungon muodostaa ajojärjestely, jonka apuvälineenä toimii Ajomestari-ohjelma. Järjestelmä on hankittu jokin aika sitten, eikä sitä ole päästy vielä hyödyntämään. Ajojärjestelijä on järjestelmän pääkäyttäjä. Kolmen vuoden logistiikan perustutkinnon opintoihin kuuluu suuri määrä eri oppiaineita, joista yli puolet opiskellaan työpaikalla ja käytännön harjoituksina. Käytännön harjoitusten yksi peruskivi on kuljetussuoritteiden hoitaminen, tavoitteena itsenäinen, turvallinen ja palveleva kuljetus. Koulutuskeskus Salpauksessa opiskelee samanaikaisesti 6 luokkaa, joiden koko oppilasmäärä on noin 110 opiskelijaa.

Kuljetuksien tarve on kasvamaan päin, mikä hankaloittaa opettajajohtoisesti ohjatun kuljetusharjoittelun toteuttamista. Lähes kaikki kuljetukset hoidetaan oppilaskuljettajien ajamana. Koulutuskeskus Salpauksessa toimii myös aikuiskoulutus- ja työelämäpalvelut, jotka kouluttavat linja-auton ja yhdistelmäajoneuvon kuljettajia. He hoitavat puolustusvoimien ostopalveluna toteutettavan kuljettajakoulutuksen varusmiehille ja ammattipätevyyskoulutuksen puolustusvoimien henkilöstölle. Yhdistelmäajoneuvon kuljettajia on yhdellä kurssilla keskimäärin 9 opiskelijaa ja yksi kurssi on kerrallaan opiskelemassa. He hoitavat osan kuljetuksista lukujärjestyksen niin salliessa. Loma-ajan kuljetukset koskevat lähinnä aikuiskoulutus- ja työelämäpalveluja ja heidän opiskelijat hoitavat kesän kuljetukset. Linja-autokuljetukset hoidetaan henkilökunnan voimin, sillä lainsäädäntö estää ajo-oikeudettoman opiskelijan suorittamasta henkilökuljetuksia. Ammattiosaamisen näytöissä ja näyttötutkinnoissa voidaan käyttää oppilaskuljettajaa. Logistiikka-alan koulutuksen vuosikello määrää kuljetustarjonnan määrää. Kouluvuosi jakaantuu viiteen noin kahden kuukauden periodiin ja jokaisessa periodissa on oma lukujärjestys.

4.3 Kehittämistarpeet

Kehittämistarpeet liittyvät SWOT- analyysin pohjalta todettuihin seikkoihin. Salpauksen henkilöstöraportissa mainitaan tämän päivän ja tulevaisuuden tavoitteisiin pääsyn edellytyksenä olevan osaava, motivoitunut ja hyvinvoiva henkilöstö. Osaavan henkilöstön malli toteutuu pääosin organisaatiossa. Palkkausjärjestelmä estää todellisten osaajien saamisen organisaation sisälle. Siihen vaikuttavat myös rekrytoitavien testaus ja tehtävään valittavan sopivuuskartoitukset. Organisaatiossa on joukko epäpäteviä opettajia, niin ammatillisesti kuin koulutuksellisesti. Logistiikan alan ammatilliselta opettajalta vaaditaan liikenneopettajatutkinto, ammatillinen opettajan koulutus ja ammattikorkeakoulututkinto. Epäpätevien opettajien ohjaaminen kyvyilleen sopiviin töihin ei ole helppo tehtävä, etenkin jos opettaja on ollut töissä pitempään.

Esimiestyön kehittäminen on edennyt organisaatiossa tavoitteiden mukaisesti. Muutama vuosi sitten toteutunut organisaatiomallin muutos toi mukanaan merkittäviä siirtoja johtamistehtävien tasolla, mikä osin selkeytti hallintorakennetta. Logistiikan koulutusalan johdolla ei ole aikaa perehtyä riittävästi kunkin johdettavan alan arkirutiineihin. Koulutusjohtajien ja koulutuspäälliköiden työmäärä ylittää sen tason, minkä henkilö pystyy hoitamaan huolella. Tästä syystä he eivät ehdi paneutua riittävästi esimerkiksi tiimipalavereiden pitoon tai henkilöiden jaksamiseen. Vastuiden jakaminen luo perustan toimintojen toteutuksille. Vastuut tulee jakaa selkeästi ja johdonmukaisesti osaamiskartoituksesta saatujen tulosten pohjalta. Erityisesti päivittäisten kuljetuksien varmistaminen edellisenä iltana tulee olla ennalta nimetyn opettajan vastuulla. Keinoja vastuullisuuden ymmärtämiseen ja toteuttamiseen osana päivittäistä toimintaa ovat yhteinen visio, toimintamallien kehittäminen, vastuiden ja valtuuksien määrittäminen, henkilöstön koulutus, riskien hallinta ja toiminnan seuranta. Oppilaitoksen vastuu opiskelijan riittävästä ja laadukkaasta opetuksesta on vastuista suurin.

Henkilöstötyön keskeisiä kehittämiskohteita ovat henkilöstöpoliittinen vaikuttavuus, henkilöstöjohtaminen, työyhteisön hyvinvointi, osaamisen kehittäminen, henkilöstöresurssit ja henkilöstöprosessit. Henkilöstöpoliittinen vaikuttavuus ja henkilöstöjohtaminen linjaavat ne toimenpiteet, joilla aikaansaadaan hyvä työnantaja, tuloksellinen yhteistoiminta ja palvelukyky. Logistiikan tiimissä etenkin palvelukyky huomioidaan erityisesti. Työyhteisön hyvinvointiin vaikuttaa jokainen siinä mukana oleva työntekijä oppilaat mukaan lukien. Terveystiestä ja hyvinvoinnista huolehtiminen kuuluvat avaintekijöihin nyt ja tulevaisuudessa. Osaamisen kehittäminen etenkin logistiikka-alalla vaatii jatkuvaa ponnistelua ja mukanaoloa. Tekniikan kehittyessä nopeaa vauhtia, vaatii se kouluttavalta taholta jatkuvaa asiaan paneutumista ja näkyvillä oloa. Henkilöstöresurssien tavoitteena on oikeudenmukainen, kannustava ja rekrytointia tukeva palkkaus sekä joustava työaika. Nämä kaikki toteutuvat joiltakin osin logistiikka-alalla. Henkilöstöprosessien pää-tavoitteena tulevaisuudessa on keskeisten henkilöstöprosessien määrittely, kuvaus, vastuiden määrittely ja ohjeistus sekä arviointi ja kehittäminen. Näiden kaikkien toteutumista seurataan jatkuvasti. Seuraavien vuosien toimenpiteet täsmennetään huomioiden edelliset toteumat.

Osaamisen johtaminen kaipaa pikaista kehittämistä koulutuslallamme. Konsernissamme on toteutettu jo muutaman vuoden koko henkilöstön kattavaa osaamiskartoitusta. Sen tavoitteena on työyhteisössä olevan osaamisen tunnistaminen ja tehokas hyödyntäminen. Tulevaisuuden osaamis- ja kehittämistarpeet pitkällä aikavälillä kuuluvat olennaisena osana osaamisen johtamiseen. Osaamisen johtamisen kehittämiskohteet liittyvät osaamiskartoitusten toteuttamiseen, esimies- ja työyhteisövalmennuksiin ja kehityskeskusteluihin. Vuoden 2009 loppuun mennessä 72,4 % henkilöstöstä oli osallistunut osaamiskartoitukseen. Logistiikka-alan kehityskeskustelut ovat olleet vailla säännönmukaisuutta ja todellista tarkoitusta. Ne tulisikin saattaa säännöllisesti toteutettaviksi ja osaksi niin työnantajan kuin työntekijän velvollisuuksia. Logistiikan tiimipalavereissa toteutetaan osaamisen johtamista kohdentamalla koulutettavat ryhmät ja aineet ne hallitseville opettajille. Siihen otetaan myös huomioon opettajan halu toteuttaa ko. tehtäväkokonaisuuksia. Esimiehemme on ollut menestyksekkäästi mukana esimiesvalmennuksis-

sa, mutta hänen aikaresurssinsa suhteessa työmäärään ei tunnu olevan oikein mitoitettu.

Viestinnässä ja sosiaalisessa vuorovaikutuksessa logistiikka-alalla on paljon kehitettävää. Asenteet yhteisten asioiden hoitoon eivät ole aina kohdallaan. Merkittävä viestintävaje syntyy avoimuuden suhteen, sillä yhteistoiminnallisen oppimisen hyödyntäminen ei näy työyhteisön jäsenten välillä. Varsinkin liikenneopetusalan voisi avoimella yhteistoiminnallisella oppimisella saada aikaan merkittäviä oppimistuloksia. Samoin perehdyttämisessä viestinnän vaje on liian suuri. Toimenpiteenä asian parantamiseksi voisi olla koulutus, koska kaikki koulutusalan opettajat ovat pedagogisesti epäpäteviä. Group Wise sähköpostijärjestelmässä oleva kalenteri edesauttaa henkilöiden aikaresurssien käyttöä. Kahvi- ja ruokataukojen keskustelut henkilöstön kanssa toimivat merkittävinä viestinnän keinoina. Niissä keskusteluissa saattaa olla läsnä useiden eri osastojen henkilöitä, mikä auttaa yrityksen sisäisen verkostoitumisen kehittymistä. Ylemmän tason tiedostuskanavana Salpauksessa toimii Intra ja sähköposti suullisen viestinnän tukena. Intrassa olevien tiedotteiden määrä tahtoo olla niin suuri, ettei sen lukemiseen tunnu olevan kenelläkään aikaa.

4.4 Logistiikkastrategian kehittämisen tavoitteet johtamisnäkökulmittain

Henkilöstön kehittyminen ja innovatiivisuus – näkökulma linjaa ne toimenpiteet, joiden avulla työssäjaksaminen ja osaaminen turvataan ja resursoidaan vastaamaan tulevia muuttuvia haasteita. Toimivan työyhteisön muodostaa hyvin suunnitellut prosessit ja rakenteet, toimiva vuorovaikutus sekä turvallinen, mieluisa ympäristö.

Asiakas- ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus – näkökulma viittaa Salpauksen asemaan keskeisenä alueellisena toimijana ja vaikuttajana. Logistiikka-alan tulee tuottaa työelämälle riittävä määrä alan osaajia, joilla on kyky kehittyä muutosten maailmassa ja hallita kansainvälisyyden vaatimukset.

Resurssit ja talous – näkökulma keskittyy logistiikkastrategian osalta tasapainoiseen talouteen. Myytävien koulutusten suhteen tulee tehdä valintoja ja hinnoittelua tulee tarkastaa vallitsevan markkinatilanteen mukaan. Vetovoimainen oppimisympäristö tulee kuitenkin säilyttää.

Prosessit ja rakenteet – näkökulma ohjaa tehokkaaseen toimintajärjestelmään, mikä saavutetaan logistiikka-alalla henkilöstön koulutuksella, toiminnan ohjausjärjestelmillä ja henkilöstön sitoutumisella. Oppimista tukevaa oppimisympäristöä kehitetään työelämän kanssa yhteistyössä.

4.5 Teknologian hyödyntäminen

Koulutuskeskus Salpaus on hankkinut vuode 2010 alussa logistiikkastrategiaa silmällä pitäen kaksi toisiaan täydentävää teknologista järjestelmää. Toinen palvelee logistiikan koulutuksen kirjanpitoa ja toinen kuljetusten sekä kaluston kirjautumistoimenpiteitä. Useissa Koulutuskeskuksen Salpauksen ajoneuvoissa on navigointijärjestelmät ja ajotietokoneet, joilla saadaan tietoa mm. kuljettajan ajotavasta.

Webauto on suomalaisen Data-Driversin kehittämä kuljettajakoulutuksen hallintajärjestelmä. Se mahdollistaa oppilaskirjanpidon, laskutuksen, koulutusrekisterin, monistettavat viranomaisilmoitukset ja kuljettajien ammattipätevyyskoulutuksen hallinnoinnin. Logistiikkastrategiaa se palvelee mm oppilaskohtaisen koulutuskirjanpidon kuljetusten osalta. Jokainen logistiikan opiskelija opiskelee ja harjoittelee opetussuunnitelman mukaisia logistiikkaan ja etenkin kuljetuksiin liittyviä harjoitteita. Järjestelmään voidaan syöttää kaikki harjoiteltavat osa-alueet ja opiskelijan koulutushistoria saadaan nopeasti esille tarvittaessa. (Kuljettajaopetus 2010.)

Kuljetusten toiminnanohjausjärjestelmä palvelee logistiikkastrategiaa monin eri tavoin. Koulutuskeskus Salpaus on hankkinut käyttöönsä Kuljetus Ajomestari-ohjelman, jonka toimitti Macos Oy Kuopiosta. Järjestelmän kautta voidaan luoda

kuljetussopimukset, kuljetusten laskutus, kuljetusasiakirjat ja erilaisia tilastoja. Kaikki Salpauksen ajoneuvot voidaan syöttää järjestelmään, josta niitä voidaan varata miltä tahansa Salpauksen verkkoon kytketyltä tietokoneelta. Ajoneuvojen tilavuudet, kantavuudet ja muut tarvittavat tiedot tallennetaan ajoneuvotietoihin, mikä helpottaa kuljetustehtävään tarvittavan kuljetusvälineen valintaa. Järjestelmän pääkäyttäjän vastaanottamat kuljetustilaukset saadaan näkymään tarvittavine toimenpiteineen ja aikatauluineen ajoneuvovarausten yhteyteen. Kaikki tilatut ja sovitut kuljetukset saadaan listattua samalla alustalle, mikä mahdollistaa järjestelmän läpinäkyvyyden minkä tahansa konsernin tietokoneen näyttöruudulta. Kuljetuksen tilaaja voi jo etukäteen katsoa järjestelmästä vapaita ajoneuvoja ja valita niistä soveliaimman. Lisäksi hän voi seurata varausten määrää valitakseen sopivaa kuljetusajankohtaa itselleen. Toiminnanohjausjärjestelmään on myös mahdollista liittää rekisteri, mistä oppilaan ajo-opetushistoria saadaan tietoon jälkikäteen. (Macos 2010.)

Ajoneuvojen navigointilaitteilla pystytään hyödyntämään tehokas ajankäyttö välttämällä hukka-ajoa. Navigaattori mahdollistaa eri reittivaihtoehtojen vertailun, mikä säästää ajoneuvoa, kuljettajaa, aikaa, polttoainetta ja rahaa. Navigointilaitteiden tekniikka ei tosin ole vielä kehittynyt niin pitkälle, että se mahdollistaisi reittivalinnat raskaalle ajoneuvolle. Kuljettajan tulee ottaa huomioon ajoneuvonsa massa, korkeus ja pituus. Laitteiden järjestelmissä ei ole siltojen alikulkukorkeuksia eikä kantavuuksia ja ajoneuvokohtaista kieltomerkeistäkään navigaattorit eivät kerro mitään informaatiota. Liittämällä järjestelmään keskusasema, voidaan ajoneuvojen liikkeitä seurata ajojärjestelystä käsin. Tietämällä ajoneuvojen sijainti, voidaan kuljetustilauksia yhdistellä ja nopean aikataulun kuljetukset mahdollistuvat paremmin.

Kuorma-autojen ajotietokoneet ovat ottaneet viime vuosina merkittävän kehitysaskeleen eteenpäin. Järjestelmät tallentavat keskinopeuden, ajetun matkan, käytetyn polttoaineen, moottorin kierrosnopeuden, jarrutusten määrän ja taloudellisen ajamisen laadun. On myös järjestelmiä, jotka opastavat ja antavat kuljettajalle palautetta hänen ajotavastaan. Näistä saadaan arvokasta tietoa kustannusten alentamiseksi ja ympäristön suojelun avuksi. Koulutuskeskus Salpauksen ajoneuvoissa

on osassa erikseen asennettu polttoaineen kulutusmittari. Uudemmassa ajoneuvokalustossa ajonseurantalaitteet kuuluvat auton perusvarustukseen. Osa opettajista ei hyödynnä laitteita riittävästi eikä näin ollen heidän oppilaansaakaan opi seuraamaan ajamisen ekologisuutta.

4.6 Yhteistyö ja verkostoituminen

Koulutuskeskus Salpauksen logistiikka-alan sidosryhmäverkosto on laaja. Yksi merkittävä syy tähän on vähäinen alueellinen logistiikan alan kouluttajien tarjonta. Tulevaisuuden työelämän kvalifikaatiot edellyttävät verkostoitumista ja entistä tiiviimpää yhteistyötä yritysten kanssa. Opetussuunnitelmien sisältökohtien yhdes-
sä muotoileminen, asiantuntijoiden käyttäminen puolin ja toisin, osaamisnäytöt ja työssäoppiminen ovat jo tätä päivää ja tulevaisuudessa oppilaitokset todennäköisesti lähestyvät työelämää, jopa toimien saman katon alla.

Työelämässä annettavien ammattiosaamisen näyttöjen johdosta yritys yhteistyö on lisääntynyt merkittävästi. Näyttöihin liittyvät etukäteisvalmistelut, näyttöjen kolmikanta-arviointi ja muu työssäoppimisen seuranta mahdollistavat aiempaa tiiviimmän yhteistyön työelämän edustajien kanssa. Kolmikanta-arvioinnilla tarkoitetaan ammattiosaamisen näyttöjen arviointia, jossa kolmikannan muodostavat oppilas, työelämän edustaja ja opettaja. Koulutuskeskus Salpaus on jo vuosia järjestänyt työpaikkaohjaajakoulutusta eri yrityksille ja niistä saadut kokemukset ovat olleet pääosin hyviä.

Asteittain vuosina 2008 ja 2009 voimaantullut kuljettajien ammattipätevyyskoulutusvaatimus on lisännyt yritysten ja oppilaitoksen yhteistyötä. Lainsäädäntö määrää jokaisen ammatissa toimivan kuljettajan kouluttautumaan viiden vuoden välein yhteensä 35 tuntia. Määräys koskee henkilö- ja tavaraliikenteen ammattikuljettajia. Kaikki ammatilliset oppilaitokset, joissa annetaan logistiikka-alan koulutusta, ovat tärkeässä roolissa ammattipätevyyskoulutuksen järjestäjinä. Koulutus-
tarve on tulevaisuudessa valtava ja osin tästä syystä opettajien pätevyysvaatimuksia ollaan alentamassa.

4.7 Ekologisuus

Kuljetusala on jo vuosia kouluttautunut ympäristöä huomioonottaviin toimintatapoihin. Taloudellinen ja ekologinen ajotapa, jätteiden käsittely, siisteys ja ympäristöystävällinen kalusto ovat myös tulevaisuuden kehityssuuntauksia. Taloudellisen ajotavan koulutuksissa Suomi on maailman johtavia edelläkävijöitä ja kuljetusyritykset ovat saavuttaneet viimeisen kymmenen vuoden aikana merkittäviä säästöjä niin polttoaine- kuin kalustokustannuksissakin. Kuljettajan jaksaminenkin lisääntyy oikean ajotavan myötä, mikä edesauttaa työhön nyt ja tulevaisuudessa kohdistuviin psyykkisten ja fyysisten rasitusten ennaltaehkäisyyn. Jätteiden käsittely on edennyt terminaaleihin ja varastoihin. Etenkin suuret kuljetusliikkeet ovat standardoineet lisääntyvässä määrin ympäristöjärjestelmiään.

Salpauksen logistiikkastrategian osalta ekologisuus tarkoittaa ensisijaisesti koulutettua henkilökuntaa ja opiskelijoita. Henkilökunnan taloudellisen ajamisen koulutus tulee päivittää määräajoin ja koulutukseen tulee liittää nykitekniikan koulutusta nopeasti kehittyvän ajoneuvotekniikan johdosta. Niissä ajoneuvoissa, missä kulutusmittarit ovat, polttoaineen kulutusseuranta tulee ottaa käyttöön ja ajo- opeuskorttiin sekä kuljetustilaukseen (liite 1) kirjataan opiskelijan keskikulutus. Jätteiden käsittelyä ja kierrätystä koulutetaan sekä toimintaa valvotaan. Uuden kaluston hankinnoissa ympäristötekijät huomioidaan lisääntyvällä painoarvolla.

Oppilaitoksen yhteiskuntavastuulla tarkoitetaan sosiaalisen, taloudellisen ja ympäristövastuun kokonaisuutta. Tämä otetaan huomioon logistiikkastrategiassa. Ympäristövastuullinen oppilaitos ottaa eri ympäristötekijät huomioon liiketoiminnassaan. Näihin kuuluvat vesien, ilman ja maaperän suojeleminen. Oppilaitos myös pyrkii torjumaan ympäristönmuutosta ja turvaamaan ympäristön monimuotoisuutta. Tuotannossaan se ottaa vastuun tuotteen koko elinkaaresta. Suurin osa ympäristövastuusta on organisaation oman tahdon, mutta ympäristövastuuseen liittyy myös ympäristölainsäädäntö, jota kaikkien on noudatettava. Ympäristölainsäädännön mukaan organisaation täytyy vähintään arvioida ympäristöriskejä, raaka-aineiden ja energian kestävää ja tehokasta käyttöä sekä ympäristöä kuormittavien päästöjen minimointia. Tämän lisäksi yhteisö joutuu ympäristövahingon korvaajaksi.

4.8 Riskit

Logistiikkastrategian liittyy riskejä, jotka pitää pyrkiä kompensoimaan. Merkittävimmät niistä liittyvät taloudellisiin ja sosiaalisiin tekijöihin. Seuraavassa taulukossa (kuvio 7) on koottu sisäiset ja ulkoiset riskit ja niiden kompensointikeinot.

	Riski	Kompensointi
Ulkoiset tekijät:		
– Taloudellinen ympäristö	maailman ja maan talouden epävarmuus	ennakoidut hankinnat tehokkaat ryhmäkoot
– Poliittinen ympäristö	lainsäädännön muutokset	jatkuva seuranta ja ennakointi
– Sosiaalinen ympäristö	yhteistoimintavaje kilpailu koulutettavista	avoin ja luotettava toimintamalli, näkyvyys
– Tekninen ympäristö	kuljetuskaluston toimivuus	koulutetut kuljettajat, ennakoiva huolto
– Toimialan kehitys	koulutuslaitosten lisääntyminen	oma laadukas ja taloudellinen toiminta
– Markkinat ja asiakkaat	koulutettavien saataavuus, alueellinen maine	luotettavuus, näkyvyys ja asiakaskeskeisyys
– Kilpailu	kilpailun lisääntyminen, hinnan muutokset	markkina-aseman va kiinnuttaminen, erottuminen muista
Sisäiset tekijät:		
– Organisaatio ja henkilöstö	erimielisyydet	ennalta sovitut pelisäännöt
– Koulutus	koulutustarjonnan laatu	tarjonnan lisääminen, henkilöstön koulutus
– Talous	kulujen kasvu, yllätysinvestoinnit	tilojen tehokas käyttö, koulutuksien myynti, kaluston huolto

Kuvio 7. Logistiikkastrategian riskianalyysi

4.9 Logistiikkastrategia

Koulutuskeskus Salpauksen logistiikka-alan logistiikkastrategia tukee Päijät-Hämeen Koulutuskonsernin ylintä strategiaa. Kaikkien strategioiden lähtökohtana ovat konsernin arvot, visio ja missio. Niiden pohjalta muodostuu myös logistiikkastrategia. Logistiikkastrategiassa korostuvat julkilausuttujen arvojen merkitys. Vision ja mission suhteen logistiikkastrategia elää yhteisten linjausten mukaan. Henkilöstön osaaminen ja asenne vaikuttavat konsernin menestykseen ratkaisevasti. Logistiikkastrategiamalli suhteessa konsernin arvoihin on kuvattu seuraavasti:

LUOTTAMUS	Logistiikka-alan henkilöstö toimii lakien ja asetusten ja laadittujen sääntöjen mukaan. Toimintamme on luottamusta lisäävää. Asiakkaillemme annetut lupaukset pidetään.
AVOIMUUS	Toimimme uudistushakuisesti keskustellen avoimesti asioista. Viestintämme on vastuullista ja johdonmukaista. Saamme ja annamme rakentavaa palautetta. Otamme selvää meitä koskevista asioista.
ASIAKKUUS	Toimintamme on asiakaslähtöistä. Tunnistamme asiakkaidemme tarpeet ja vastaamme niihin parhaamme mukaan. Tarjoamme henkilö- ja tavarakuljetuksia koko konsernille ja yhteistyöyrityksillemme. Verkostoitumisemme on suunniteltua ja ajantasaiset palvelumme ovat asiakkaiden ja oppilaidemme käytettävissä. Pitäydymme toiminnassamme olennaisessa.

.

ARVOSTUS

Arvostamme aidosti toista ihmistä. Kuuntelemme aidosti ja esitämme oman mielipiteemme rehellisesti. Olemme myötämielisiä erilaisuutta kohtaan. Kanssakäymisemme on osallistuvaa ja vuorovaikutuksellista.

UUDISTUMINEN

Uskomme kykyihimme ja mahdollisuuksiimme uudistua, kehittää toimintatapojamme ja osaamistamme niin yksilöinä kuin organisaationa. Henkilöstömme on aktiivinen, innovatiivinen ja ennakoiva.

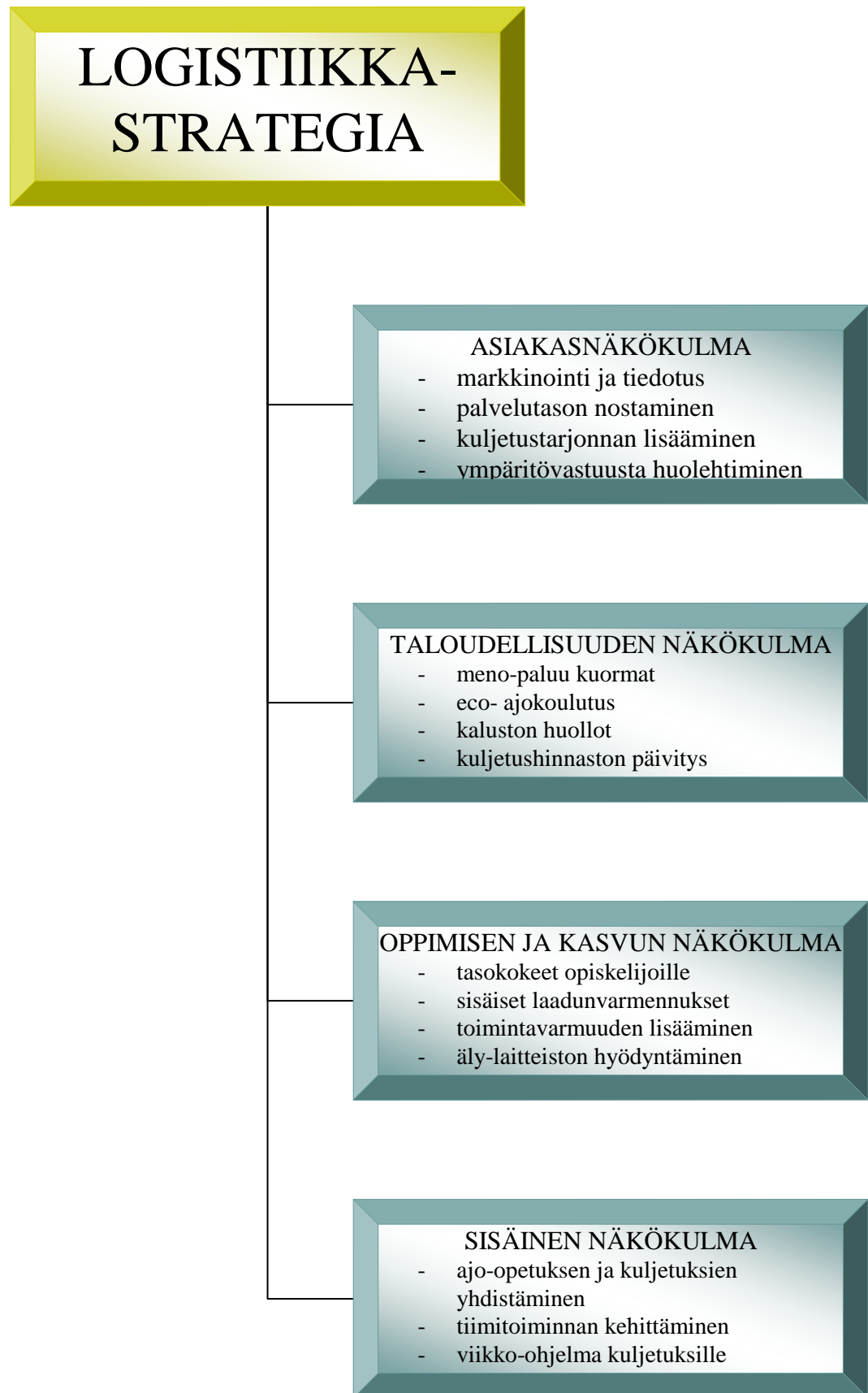
Visio vuodelle 2012 tarkoittaa logistiikkastrategian osalta edustamista yhtenä Koulutuskeskus Salpauksen osana kolmen huipun vetovoimaa. Missio antaa logistiikka-alalle olemisen oikeutuksen.

Logistiikkastrategian missio tarkoittaa toimimista verkostoituneesti luoden toimintaedellytyksiä koulutusosalalle. Olemme mukana tuottamassa ja tukemassa nuorisoasteen logistiikan ammatillista koulutusta, ammatillista aikuiskoulutusta, lukio-koulutusta, työhönvalmennusta sekä laaja-alaista tutkimus- ja kehitystyötä.

Logistiikkastrategia perustuu kokemuseräiseen tietoon eli havaittuihin perusperiaatteisiin ja hyviin käytänteisiin. Strategiassa määritellään Koulutuskeskus Salpauksen toimintamallit ja hahmotetaan tavoitteeseen pääsyä edistäviä asioita ja valintoja. Siinä kuvataan myös asioita, jotka ovat esteenä tai hidasteena logistiikkastrategian pyrkimyksille.

4.10 Logistiikkastrategian toteutus

Logistiikkastrategian toteutuminen vaatii joukon toimenpiteitä, jotka jaetaan näkulmittain taloudelliseen, asiakkuuteen, oppimiseen ja kasvuun sekä sisäiseen näkökulmaan (kuvio 8). Strategian toteutus ajoittuu lukukauden 2010 alkuun.



Kuvio 8. Logistiikkastrategian toteutuksen toimenpiteet

4.11 Johtopäätökset

Koulutuskeskus Salpauksen logistiikkastrategia linjaa ne toimenpiteet, joiden avulla

logistinen osaamisemme ja kehittymisemme turvataan ja resursoidaan vastaamaan myös tuleviin haasteisiin. Logistiikkastrategian toteutuksen myötä Salpauksen logistiikka- ala pystyy työskentelemään yhteistoiminnallisesti, suunnitellusti ja laadukkaita kuljetuspalveluja tarjoten. Tulevaisuuden koulutustoiminta vaatii lisääntyvää muutosvalmiutta ja reaktioherkkyyttä. Toiminta on logistiikkastrategian myötä taloudellista ja tehokasta sekä opiskelijan oppimisen ja viihtymisen otetaan huomioon kaikessa toiminnassamme.

Viestintä on avainasemassa logistiikkastrategian toteutuksessa. Tehokkaalla ja laadukkaalla viestinnällä kaikki suunnitellut ja sovitut toimenpiteet toteutuvat saman kaavan mukaan jokaisen kouluttajan sekä opiskelijaryhmän osalta. Strategian tiedottaminen kaikkine toimintaohjeineen jokaiselle mukana olevalle on erityisen tärkeää laadunvarmistuksen takaamiseksi. Jokaisen henkilökuntaan kuuluvan tulee vastata opiskelijoiden päivittäisestä ohjauksesta, päävastuun kuuluessa ryhmän ohjaajalle. Strategian toteutuksesta laaditaan koulutus, jonka kaikki käyvät läpi. Uudet opiskelijaryhmät ja työntekijät koulutetaan samoin ja kaikille koulutettaville luodaan koulutusrekisteri.

Työyhteisömme hyvinvoinnilla on suuri vaikutus henkilöstön sitoutumiseen ja tavoitteelliseen toimintaan. Hyvinvointia tulee vahvistaa henkilöstön toimintakyvyn ja terveyden edistämällä sekä ylläpidolla. Yhtenä tavoitteena olisi osallistua erilaisiin liikuntatapahtumiin ja Vipusenkadun toimipisteessämme olevaa voimailusalia sekä uima-allasta saunoineen tulisi hyödyntää nykyistä enemmän. Osa työntekijöistä asuu muilla paikkakunnilla, mikä vaikuttaa omien tilojen käyttöasteen vähyyteen. Oppilaitos voisi tarjota mahdollisuutta tukea omaa liikunnallista harjoittelua osallistumalla kustannuksiin. Säännöllisillä terveystarkastuksilla pyritään ennalta ehkäisemään alkavia sairauksia ja vaivoja. Asiantuntijoiden kartoitukset työpisteiden ilmanvaihdon, työskentelytilojen ja työvälineiden osalta tulee ottaa nykyistä useammin. Osa huonokuntoisimmista opettajista on ollut kuntore-

montissa ja niissä on todettu liikunnan ja oikean ravinnon merkitys jaksamiselle. Työsuojeluun tulee kiinnittää päivittäin huomiota niin opetuksessa kuin muussakin työssä. Jokaiselle koulutuksessa käytettävälle laitteelle laaditaan perehdyttämiskortti, jonka opiskelija allekirjoittaa perehdytyksen ja alkuharjoittelun jälkeen.

5 YHTEENVETO

Tämän työn tarkoituksena oli luoda logistiikkastrategia Koulutuskeskus Salpauksen logistiikka-alalle. Strategian tulee olla ketterä, toimiva ja taloudellinen. Strategia tulee palvelemaan Päijät-Hämeen Koulutuskonsernin ammatillisia opiskelijoita, henkilökuntaa ja Päijät-Hämeen talousalueen yrityksiä. Työ rajattiin koskemaan logistiikka-alaa ja sen tarjoamia palveluita. Salpauksen logistiikka-ala harjoittaa kuljetustoimintaa keskitetysti oman kuljetustoimiston toimiessa kuljetusten välittäjänä. Kuljetukset käsittävät henkilö- ja tavarakuljetuksia. Logistiikan alan kuljettajaoppilaita on yhteensä noin sata ja liikenneopettajia 18. Logistiikka-alalta puuttui logistiikkastrategia ja sen ala tarvitsi toimintojen selkiyttämiseksi ja tavoitteellisuuden lisäämiseksi.

Työn keskeinen sisältö jakaantuu viiteen osaan. Johdannossa esitellään tutkimuksen taustat eli perusteet aiheen valinnalle ja tarpeet logistiikkastrategian luomiselle. Tutkimusongelmana oli logistiikkastrategian luominen ammatilliselle oppilaitokselle. Aihe rajattiin koskemaan Koulutuskeskus Salpauksen logistiikka-alaa ja siihen liittyvää kuljetustoimintaa. Tutkimusmenetelmänä oli kvalitatiivinen case-tutkimus, jossa aineistoa kerättiin osallistuvalla havainnoinnilla, haastatteluilla ja dokumentteja tutkimalla.

Tutkimuksen teoriaosa käsittelee logistiikkaa, strategiaa, strategian suunnittelu-prosessia ja logistiikkastrategiaa. Aineistoa haettiin kirjallisesta materiaalista, sähköisistä lähteistä ja henkilöitä haastatteleamalla.

Empiirisessä osassa luodaan logistiikkastrategia, joka on linjassa Päijät-Hämeen koulutuskonsernin muihin strategioihin. Salpauksen nykytilakartoituksesta saatiin arvokasta tietoa logistiikkatoimintojen kehittämiseksi. Tärkeimmät kehittämiskohdetit eritellään ja niille luodaan strategiset suuntaviivat ja toimenpiteet.

Tutkimustuloksena luotiin Koulutuskeskus Salpauksen logistiikkastrategia. Sen avulla kuljetustoimiston palvelutasoa parannettiin ja koulutuksen laatu nousi merkittävästi. Logistiikkastrategia on muodostettu huomioiden Päijät-Hämeen Koulu-

tuskonsernin konsernistrategia ja muut ylemmän tason strategiat. Itse logistiikkastrategian pääpaino on henkilö- ja tavarakuljetusten toteutuksessa. Strategian toteutuminen suunnitellusti vaatii tehokasta ja laadukasta viestintää osallistujien kesken. Henkilöstön ja opiskelijoiden ammattimainen johtaminen tulee olla kunnonssa päämäärän tavoittamisessa. Koulutukselliset näkökulmat ovat mukana kaikessa päätöksenteossa ja yrityselämän mukanaolo on välttämätöntä.

Tässä opinnäytetyössä onnistuttiin hyvin. Tutkimusongelma saatiin ratkaistua ja Koulutuskeskus Salpaus saa tarvitsemansa logistiikkastrategian. Vaikka työ rajattiin koskemaan vain Salpauksen logistiikan alan koulutusta, saatiin toimintaan paljon uutta. Tietotekniset toiminnan ohjausjärjestelmät, uudistettu palvelumalli ja kustannustehokas kuljettaminen yhdessä tuloksellisen koulutuksen kanssa tuovat logistiikan toiminnot ammatillisessa oppilaitoksessa uudelle tasolle.

Logistiikkastrategiaa tullaan päivittämään saatujen kokemusten perusteella. Opinnäytetyön päätösvaiheessa vain osa strategisista suuntauksista on otettu asteittain käyttöön. Henkilöstö koulutautuu kesäkuussa 2010 strategiaan kahden päivän ajan ja järjestelmä otetaan kokonaisuudessaan käyttöön seuraavan lukuvuoden alkaessa elokuussa 2010. Suurin haaste on koko henkilöstön sitoutuminen logistiikkastrategian toteutukseen.

Tutkimusta voidaan yleistää soveltuvien osin muihin logistiikan alan ammatillisiin oppilaitoksiin, jotka suunnittelevat omaa logistiikkastrategiaa koulutuksen tueksi. Suomen tuleva kansallinen logistiikkastrategia tulee vilkastuttamaan osaltaan yritysten ja oppilaitosten logistiikkatoimintojen painoarvoa. Tämän tutkimuksen jatkotutkimuksena tulee olemaan logistiikkastrategian vaikutus oppilaitoksen tai yrityksen toimintoihin, kilpailukykyyn ja talouteen.

LÄHDELUETTELO

Painetut lähteet:

Hakanen, M. 2004. Pk-yrityksen strategiatyö. Helsinki: Multiprint

Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. 13. painos. Helsinki: Tammi

Inkiläinen, A. 2009. Logistinen päätöksenteko. Helsinki: Edita

Johnson, G. & Scholes, K. 2002. Exploring corporate strategy. Sixth edition. Madrid. Spain: Mateu-Cromo Artes Graficas

Juuti, P. & Luoma, M. 2009. Strateginen johtaminen. Keuruu: Otava

Kaplan, R. & Norton, D. 2004. Strategiakartat. Helsinki: Talentum.

Kaplan, R. & Norton, D. 2009. Strategiaverkko. Helsinki: Talentum.

Karrus, K. 2001. Logistiikka. Juva: WSOY

Ritvanen, P. & Koivisto, E. 2007. Hankinta kilpailutekijänä. Helsinki: WSOY

Tervonen, H. 2003. Strategian arkkitehtuuri. Helsinki: Hazy Chain Ltd Oy

Sähköiset lähteet:

Virtuaaliamk. 2010. KvaliMOTV. [viitattu 31.3.2010]. Saatavissa:

http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_5.html

KOM-International 2010. Logistic strategy. [viitattu 4.4.2010]. Saatavissa:
<http://www.komintl.com/pub/eng/Services/strategies.htm>

Vehviläinen, A. 2008. Puheet. [viitattu 4.4.2010]. Saatavissa:
<http://www.lvm.fi/web/fi/puheet/puhe/view/821193>

Salpaus 2009 A. Yleistä. [viitattu 11.10.2009]. Saatavissa:
<http://www.salpaus.fi/salpaus/yleista>

Salpaus 2009 B. Yleistä. [viitattu 11.10.2009]. Saatavissa:
http://www.salpaus.fi/salpaus/yleista/arvot_missio_visio_tavoitteet/

Salpaus 2009 C. Yleistä. [viitattu 11.10.2009]. Saatavissa:
<http://www.salpaus.fi/salpaus/yleista/laatutyo/>

PHKK 2010 A. Päijät-Hämeen koulutuskonsernin strategiat. [viitattu 3.3.2010].
Saatavissa: <http://www.phkk.fi/material/konsernistrategia.pdf>

PHKK 2010 B. Päijät-Hämeen koulutuskonsernin strategiat. [viitattu 3.3.2010].
Saatavissa: http://www.phkk.fi/material/phkk_ymparistostrategia.pdf

PHKK 2010 C. Päijät-Hämeen koulutuskonsernin strategiat. [viitattu 4.3.2010].
Saatavissa: http://www.phkk.fi/material/phkk_henkilostostrategia.pdf

Kuljettajaopetus 2010. Webauto. [viitattu 5.3.2010]. Saatavissa:
<https://www.kuljettajaopetus.fi/kotisivut2/index.php?sivu=Webauto>

MACOC 2010. Kuljetus Ajomestari-ohjelma. [viitattu 5.3.2010]. Saatavissa:
<http://www.ajomestari.com/toiminnanohjaus-ohjelmistot/kuljetus-printti.php>

LVM 2010 A. Liikennepolitiikka. [Viitattu 8.2.2010]. Saatavissa:
<http://www.lvm.fi/files/Liikenne2030.pdf>

LVM 2009 B. Logistiikkaselvitys 2009. Turun Kauppakorkeakoulu [viitattu 5.3.2010]. Saatavissa:

http://www.lvm.fi/c/document_library/get_file?folderId=339549&name=DLFE-6903.pdf&title=Logistiikkaselvitys%202009%20%28LVM11/2009

LVM 2010 C. Kansallisen logistiikkastrategian valmistelu. [viitattu 31.3.2010] Saatavissa:

[http://www.tamk.fi/cms/hakumm.nsf/lupGraphics/Grohn.pdf/\\$file/Grohn.pdf](http://www.tamk.fi/cms/hakumm.nsf/lupGraphics/Grohn.pdf/$file/Grohn.pdf)

LVM 2010 D. Re: Gröhn, J. [sähköpostiviesti]. Vastaanottaja Suhonen, P. Lähetetty 30.3.2010

Suulliset lähteet:

Gröhn, J. 2010. Yli-insinööri. Liikenne- ja viestintäministeriö. Puhelinhaastattelu 30.3.2010

Eskelinen, M 2010. Logistiikan opettaja. Ylä-Savon Ammattiopisto. Puhelinhaastattelu. 30.3.2010

Sippola, R. 2010. Logistiikan opettaja. Työtehoseuran Ammatillinen Aikuiskoulutuskeskus. Puhelinhaastattelu. 30.3.2010

Lalli, T. 2010. Logistiikan opettaja. Oulun Seudun Ammattiopisto. Puhelinhaastattelu. 30.3.2010

LIITTEET

Liite 1. Kuljetustilaus- lomake

Laskun nro		
KEIKKA / TILAUS - JA KULJETUSTIEDOT		
TILAUSNUMERO	42	
TILAUS PVM:		
LÄHETTÄJÄ:		
TILAAJA:		
YHTEYSHENKILÖ JA PUH.NRO		
LASTAUSPÄIVÄ JA KELLON AIKA:		
LASTAUSPAIKAN OSOITE:		
LASTAUS- / NOUTOPAIKKA/ MUUTA HUOMIOITAVAA		
TAVARA(pituus, paino, korkeus, määrä) / HENKILÖLUKUMÄÄRÄ		
AUTO:	KULJETTAJA:	KULUTUS:
VASTAANOTTAJA / PURKUPAIKKA / LASKUTETTAVA		
VASTAANOTTAJA:		
YHTEYSHENKILÖ JA PUH (sisäinen- ja varsinainen puhelinnumero)		

